

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

Design of Cutting Costs Strategy in Logistics Company

Student:

Bc. Martin Výmola

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kamila Poláková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Výmola**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti**
Design of Cutting Costs Strategy in Logistics Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika společnosti LV Trans spol. s.r.o.
 3. Teoretická východiska logistiky dopravy
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza současné situace
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LUKOSZOVÁ, Xenie et al. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. 124 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
-

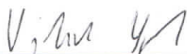
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamila Poláková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry

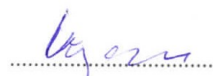


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....
Bc. Martin Výmola

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Kamile Polákové Ph.D. za její odborné rady a vedení při vypracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Charakteristika společnosti	7
2.1 Společnost LV Trans s.r.o.	7
2.1.1 Profil společnosti.....	8
2.1.2 Poslání společnosti LV TRANS spol. s r.o.	8
2.2 Mikroprostředí.....	9
2.2.1 Služby.....	9
2.2.2 Cena.....	10
2.2.3 Lidé	11
2.3 Mezoprostředí	12
2.3.1 Zákazníci	12
2.3.2 Dodavatelé.....	14
2.3.2.1 Velcí dodavatelé.....	14
2.3.2.2 Střední dodavatelé	15
2.3.2.3 Ostatní dodavatelé	15
2.3.3 Konkurence	15
2.4 Makroprostředí	16
2.4.1 PEST analýza	16
2.4.1.1 Politicko-právní prostředí.....	17
2.4.1.2 Ekonomické prostředí	19
2.4.1.3 Sociální prostředí.....	20
2.4.1.4 Technologické prostředí.....	20
3 Teoretická východiska logistiky.....	23
3.1 Pojem a cíle logistiky	23
3.2 Druhy řetězců	24
3.2.1 Logistický řetězec	24
3.2.2 Dodavatelský řetězec.....	25
3.2.3 Převážný řetězec	26
3.3 Dopravní systémy.....	26
3.4.1 Spediční služby	29
3.4.2 Dopravní infrastruktura	30
3.4.3 Obecné zásady odrážející se v poskytování dopravních služeb	30

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

3.4.4	Platné zákony v dopravě.....	31
3.4.5	Mýtné v České republice.....	31
3.4.6	Doprava a ekologie.....	31
3.5	Skladování v distribuci.....	32
3.5.1	Zásoby v distribučním kanálu	32
3.5.2	Řízení zásob	32
3.5.3	Skladování	33
3.5.4	Balení	34
3.5.5	Komisionování	34
3.5.6	Cross-docking.....	34
3.6	Logistické výkony a náklady.....	34
3.6.1	Logistické výkony	34
3.6.2	Logistické náklady	35
4	Metodika shromažďování dat.....	40
4.1	Přípravná fáze.....	40
4.1.1	Definování problému.....	40
4.1.2	Definování cíle	40
4.1.3	Zdroje dat	40
4.1.4	Metoda výzkumu.....	41
4.1.5	Harmonogram činností.....	43
4.2	Realizační fáze	43
4.2.1	Sběr dat.....	43
5	Analýza současné situace	44
5.1	Vnitrostátní přeprava.....	44
5.1.1	Nepravidelné přepravy	44
5.1.2	Pravidelné přepravy.....	47
5.2	Mezinárodní doprava (MKD).....	51
5.2.1	Srovnání vozidel MKD	51
5.2.2	Tankování nafty.....	53
5.2.3	Mýto	54
5.2.4	Dotěžování	59
5.3	Kancelářské potřeby	60
6	Návrhy a doporučení	62
6.1	Návrhy k vnitrostátní dopravě.....	62

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

6.2	Návrhy k mezinárodní dopravě	63
6.3	Návrhy ke kancelářským potřebám	64
7	Závěr	65
	Seznam použité literatury	67
	Seznam zkratk	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Diplomová práce se bude zabývat metodami snižování nákladů s cílem zvýšení zisku společnosti LV Trans s.r.o.

Následující kapitoly se tedy budou zaměřeny na nákladové položky, které mají největší potenciál ke snižování a zároveň jsou pro chod firmy vysoce nákladové. Těmito položkami jsou bezesporu pohonné hmoty, které v dopravě hrají jednu z největších rolí. Konkrétně půjde o ceny pohonných hmot, které se neustále mění, ale také o smlouvy se společnostmi zajišťující tyto služby a druh pohonných hmot. Nepůjde však o bezolovnaté palivo, které v nákladní dopravě hraje zanedbatelnou roli, ale o alternativní pohony jako je LPG nebo CNG.

Dále je nutné se zabývat motivací zaměstnanců, jako jsou odměny za plnění včasných norem, nízkých spotřeb paliva a samotného aktivního angažování do provádění práce. A v neposlední řadě je velmi důležité získávání výhodných zakázek, které v celkovém výsledku zvyšování zisků mohou hrát nejdůležitější roli.

Toto téma je zvoleno z důvodu vlastní zkušenosti autora ve firmě a díky dobrému přístupu k informacím a materiálům může tato práce pomoci společnosti být ještě úspěšnější.

Firma LV Trans s.r.o. je na trhu již přes dvacet let a svým působením se zařadila mezi známé dopravní společnosti na Moravě, ale i v Evropě. Nyní je to již rodinná firma, kterou založil v roce 1995 Ing. Libor Výmola a ve které pracují jeho synové Jakub a Martin Výmolovi.

V jednotlivých kapitolách se práce bude zabývat charakteristikou společnosti, jejími začátky a průběhem dvacetileté historie. Dále teoretickými východisky logistiky, náklady firmy a možnostmi snižování nákladů.

V praktické části je potřeba jednotlivé data shromažďovat, jako spotřebu nafty jednotlivých vozidel a řidičů, výdělečnost vozidel a další důležité informace, která jsou důležitá pro následující analýzu současné situace a podle zjištěných výsledků navrhnout jednotlivé kroky společnosti, jak nejlépe náklady snížit.

Cílem diplomové práce je tedy co nejvíce snížit dopravní náklady společnosti a tím co nejvíce zvýšit zisky.

2 Charakteristika společnosti

Tato kapitola se bude snažit co nejvíce představit společnost LV Trans s.r.o.

2.1 Společnost LV Trans s.r.o.

Společnost LV Trans s.r.o. vznikla 9. ledna 1995 zápisem do obchodního rejstříku, základy vzniku této firmy však začaly mnohem dříve. [18]

Po státní privatizaci v devadesátých letech minulého století se Balírna Valašské Meziříčí staly společností Jacobs Suchard Dadák a.s. Tato firma zajišťovala mnoho činností, jako pražení, mletí a balení kávy, ale i distribuci vlastní výroby a této činnosti se chtěl Jacobs zbavit. Ing. Libor Výmola, který měl v té době distribuci pod svým vedením, dostal nabídku k odkupu této části společnosti a za částku cca 5 mil. Kč ji v dvouletých splátkách koupil. Tento odkup nastal na jaře roku 1994 a o rok později vznikla společnost LV Trans s.r.o.

Společnost si našla prostory pro své podnikání a asi s tuctem vozidel značky Liaz musela najít své místo na trhu. Od Jacobsu měla zajištěnou činnost pro cca 20 % své kapacity a musela si hledat realizaci služeb i jinde.

V roce 1997 byla firma na pokraji zhroutení. V létě toho roku propukly na celé Moravě rozsáhlé povodně a z důvodu lokality vedle řeky Bečvy byl celý areál společnosti zaplaven. A to jak vozidla, tak kancelářské prostory. Přes 60% vozidel bylo nepojízdných a ty vozidla, které stačilo jen opláchnout od bahna, se do měsíce stejně začaly zadírat. Šťěstí v neštěstí bylo, že nejvýměšnější auto značky Volvo a některé vozidla Liaz bylo zrovna na cestách po Evropě. Z důvodu vysokých počátečních nákladů vozidla nebyla pojištěna a firma málem zkrachovala. V té době se však ukázala solidarita mnoha společností a díky posunutí doby splatností a různých nápomocných činností se začala společnost pomalu dostávat do chodu.

Na trhu se začaly objevovat nové druhy nákladních automobilů, a to tahače s klasickými návěsy, které známe dnes. Přes vysoké ceny těchto automobilů a narůstající dluhy tržby začaly stoupat. Problémovou nákladovou položkou byl stále nájem, který byl značně vysoký. V roce 2000 se společnost rozhodla přemístit své působení o pár kilometrů dál. Tyto prostory firma koupila a díky mnohem větší rozloze se rozhodla zbýlé garáže a kancelářské prostory pronajímat. Tímto tahem vznikla v areálu i další činnost,

kteřá firmě LV Trans s.r.o. usnadnila existenci. Například servis nákladních a osobních vozidel, čerpací stanice, mytí aut a skladovací prostory.

2.1.1 Profil společnosti

Společnost LV TRANS spol. s r.o. se zabývá veškerými službami z oblasti mezinárodní a vnitrostátní dopravy zboží. V současné době disponuje několika desítkami vlastních dopravních jednotek a odděleními zasílatelských služeb.

Pro své klienty zajišťuje přepravy do všech států Evropy, Asie a Balkánu včetně států bývalé SNS.

Svým klientům zajišťuje bezplatný poradenský servis s cílem seznámit je s nejvýhodnějšími možnostmi splnění jejich dopravních požadavků. Tato praxe se osvědčila a obchodní partneři to oceňují již řadu let svou důvěrou. I díky tomu se firmě podařilo vybudovat korektní, profesionální a spolehlivé obchodní vztahy.

Pro firmu je velmi důležité vědomí o spokojenosti klienta, neboť dobré reference jsou základem nově se vyvíjejících obchodních vazeb. [22]

2.1.2 Poslání společnosti LV TRANS spol. s r.o.

Poslání společnosti LV TRANS spol. s r.o. jsou:

- kompletní servis zajištění dopravní problematiky pro každého jednotlivého klienta,
- zajištění maximální spokojenosti klienta, ulehčením jeho práce se zajišťováním dopravních potřeb a plněním dohodnutých podmínek přepravy zejména termínů,
- získání spokojeného zákazníka s opakovanými dopravními požadavky,
- budování dlouhodobých obchodních vazeb.
- korektní a spolehlivý přístup k řešení veškerých dopravních potřeb klientů.

2.2 Mikroprostředí

Z hlediska mikroprostředí společnosti budou představeny jednotlivé prvky marketingového mixu.

2.2.1 Služby

- návrh nejefektivnějšího způsobu přepravy s ohledem na priority klienta (silniční, železniční, lodní, letecká),
- zajištění přeprav všech rozměrů a hmotností, kusových i celovozových zásilek
- přepravy nebezpečných nákladů (ADR, nadgabaritní ...),
- skladování ve vlastních skladovacích prostorech, zajištění distribuce ze skladu, logistika,
- pojištění zásilky, včetně poradenství k minimalizaci rizik,
- informační servis 24 - prostřednictvím internetu sledovat pohyb Vašeho zboží kdekoli v Evropě,
- jistotu vlastních dopravních jednotek typu MAN, Renault, Iveco a Volvo,
- zázemí stabilní a dlouholeté společnosti,
- sledování zásilek prostřednictvím systému GPRS v reálném čase.

Společnost pracuje s nejnovější dopravní a informační technikou, s týmem spolehlivých a loajálních spolupracovníků, sleduje nejnovější trendy tak, aby byli schopni nabídnout maximálně odpovědný a spolehlivý přístup.

Klientům nabízí využití svých zkušeností s řešením přepravní problematiky, znalostí různých úskalí a specifik jednotlivých typů přeprav, znalostí vyhlášek, limitů, celních předpisů a souvisejících finančních a právních aspektů.

Společnost klade veliký důraz na rozvoj IT v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy. Vyvinuli vlastní multifunkční organizační systém, jehož pomocí jsou schopni sledovat každou jednotlivou zásilku a její pohyb v reálném čase. [22]

Silniční doprava

- mezinárodní doprava,
- vnitrostátní doprava,
- přepravy nebezpečných látek – ADR,
- dodání just in time,

- vlastní dopravní prostředky,
- spedice.

Skladování a logistika

- vlastní skladovací prostory,
- distribuce ze skladu dle požadavků,
- servis 24 hodin,
- rozvozy po celé ČR.

Pojištění

- pojištění veškerých dopravních rizik,
- zajištění dopojištění obchodních rizik,
- pojištění nákladu (10 mil.),
- znalost dodacích podmínek dle Incoterms 2000,
- možnosti připojištění nad rámec CMR,
- možnost jízdy pod Carnet Tir.

Profesionalita

- zavádění norem ISO,
- vlastní zasílatelské středisko,
- proklientský přístup, snaha "dohodnout se".

Stěhování

- vnitrostátní stěhovací přepravy,
- mezinárodní stěhovací přepravy,
- přepravy vozidel. [22]

2.2.2 Cena

Stanovení ceny závisí na momentální nabídce a poptávce. Ceny se pohybují podle současného počtu přeprav a jsou okolo jednoho eura na kilometr.

Firma je trochu jako na burze. Před několika měsíci bylo v našem přepravním systému o 70 % více přeprav než je tomu nyní a zatím nikdo nebyl schopen zcela určit důvod. Z tohoto hlediska se ceny pro přepravce snižují a rostou tím náklady na přepravy. Tedy někdy v říjnu roku 2015 bychom o přepravě za současné ceny ani neuvažovali, nyní

je to doslova boj o každou přepravu i za nižší ceny. A společnosti nabízející přepravy toho náležitě využívají.

V rámci globalizace se dá jednoznačně mluvit o velkých přepravních společnostech jako je Geis, DHL, PPL a další. Obecně se exporty jezdí za 20 až 30% vyšší ceny než importy. Bohužel tyto velké firmy mají pobočky ve všech státech Evropy a tím pádem jsou pro ně všechny přepravy importní. Malým přepravním firmám tedy nezbyvá než slevit ze svých nároků a musí přistoupit na nižší ceny.

2.2.3 Lidé

Pracovníci jsou velmi významnou složkou marketingového mixu služeb. Jsou to všichni ti, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího- zaměstnanci, zákazníci.

Zaměstnanci

- Ing. Libor Výmola – jednatel společnosti
- Jakub Výmola – dispečer mezinárodní a vnitrostátní dopravy
- Martin Výmola – dispečer mezinárodní a vnitrostátní dopravy
- Simona Kokášová - dispečer mezinárodní a vnitrostátní dopravy
- Radomír Capil – dispečer vnitrostátní dopravy, technik
- Ing. Irena Škrbelová – účetní
- Emil Tvrdoň – vymáhání pohledávek
- Dále správce areálu a dalších přes 30 řidičů

Další skupinou neméně důležitých zaměstnanců v oboru autodopravy jsou dispečeri, disponenti a speditéři. Všechny funkce může vykonávat jedna osoba, ale jinak jsou to rozdílné činnosti. Disponent se stará o zajištění, řízení přepravy a vyhledávání optimálního řešení přepravy zboží včetně plánování vhodné trasy a vytíženosti jednotlivých vozidel. Spolupracuje s řidiči a ostatními odděleními společnosti a řeší případné problémy. Komunikuje se zákazníky a sleduje plnění dodávek zboží. Stará se také o výběr vhodných dopravců a udržování obchodních vztahů. Spolupracuje se sklady a připravuje doklady pro expedici zboží. Dispečer zajišťuje dispečink pro jednotlivé pobočky a vede evidenci o činnosti distribuce. Provádí manuální dispečink, tisk a rozdělení nákladů pro rozvoz. Komunikuje s interními i externími dopravci, řeší nestandardní situace a efektivně koordinuje a vytěžuje všechna vozidla. Kontroluje činnost řidičů a provádí namátkové kontroly stavu vozidel včetně řešení nalezených nedostatků. A na závěr

speditér má na starost organizaci a projednávání zakázek spojených s přepravou, distribucí a skladováním zboží. Zajišťuje využívání dopravní kapacity z maximální možné míry. Má za úkol vyřizování smluvního zajištění přepravy, komunikaci s jednotlivými dopravci a se zákazníky. Speditér vlastně nepotřebuje ani žádné vozidlo, on jen kupuje práci a poté ji prodá s určitou marží jinému dopravci.[21]

2.3 Mezoprostředí

Tato kapitola se zabývá mezoprostředím. Je to takový mezičlánek mezi mikroprostředím a makroprostředím, který se věnuje vztahy mezi zákazníky, dodavateli a konkurencí.

2.3.1 Zákazníci

Hovořit o zákaznících v tomto odvětví je velice široký pojem, jelikož se mění každý den. Díky mnoha programům v autodopravě stačí vyhledat volné vozidlo v oblasti, ze které poptávají přepravu, nebo naopak společnost může najít zákazníka, který nabízí zboží z oblasti do oblasti, která vyhovuje daným parametrům.

Samozřejmě hovoří-li se o zákazníkovi konkrétněji, jedná se o nejrozličnější firmy zabývající se všemi možnými druhy výrobku. Společnost disponuje pouze plachtovými návěsy, z toho důvodu je v určité oblasti omezována. Těmito omezeními jsou cisterny, skříňové návěsy a chladicí návěsy. Ovšem výrobky tohoto formátu jsou minimální a firmy na výrobu tohoto zboží mají většinou svou vlastní dopravu.

Zákazníky společnosti jsou nejrozličnější firmy až po soukromou osobu, která chce cokoliv převézt. Plachtové návěsy mají tu výhodu, že nakládání nemusí probíhat pouze zezadu, jako u skříňových a chladících návěsů, ale také zboku, což je výhodné při špatně dostupných místech nakládky a vykládky a hlavně shora pomocí jeřábu, který je nezbytný při nakládání železa a velmi těžkého materiálu v ocelárnách a továrnách tohoto typu. Díky blízkosti Valašského Meziříčí Moravskoslezskému kraji je plachtový návěs velmi důležitý.

Výše zmíněné programy na získávání přeprav ovšem z drtivé většiny slouží k získávání importů a přeprav zpět do Valašského Meziříčí. Jako firma působící 20 let na trhu musí mít své stálé zákazníky, kteří poskytují exporty do celé Evropy. S těmito klienty je společnost v úzkém, každodenním kontaktu a snaží se o co nejlepší vztahy, díky kterým bude spolupráce nadále pokračovat ve prospěch obou stran.

Významnými zákazníky společnosti jsou mezi jinými i následující obchodní partneři:

- CS Cabot, s.r.o.
- Deza a.s.
- POSAD a.s.
- Tridas
- Kraft Foods (Mondelez)
- Schenker
- SCHOTT Glass
- Gumárny Zubří
- TES Vsetín
- a další...

Nejvýznamější zákazníci

- CS Cabot, s.r.o. – Firma CS Cabor s.r.o. Valašské Meziříčí vyrábí saze pro výrobu pneumatik a technické pryže a je součástí korporace Cabot, leadera v oblasti jemných chemických částic. Pro tohoto zákazníka se jezdí ty nejvzdálenější destinace jako Anglie, Rumunsko, Španělsko, ale také do všech částí Evropy včetně České republiky.[11]

- DEZA, a. s. je výrobcem základních organických látek určených pro další chemické využití. S roční zpracovatelskou kapacitou 450 000 tun černouhelného dehtu a 160 000 tun surového benzolu patří mezi významné podniky v oboru na světě. Deza a CS Cabot patří společně do významného odvětví chemického průmyslu a destinace vývozu jsou velmi podobné. [16]

- Gumárny Zubří, a.s. využívají vlastní výzkum, vývoj gumárenských směsí, laboratoře, zkušebnictví, vývoj konstrukcí nástrojů a přípravků. Společnost disponuje výrobními kapacitami na míchání těchto směsí, nejmodernějšími vstřikovacími lisami na pryž a vstřikovacími lisami na termoplasty a termoplastické elastomery, nebo klasickými hydraulickými lisami a zařízeními na vytlačování profilů a hadic. Výrobky pak dále putují do automobilového průmyslu, strojírenství, stavebnictví, výrobcům a prodejcům ochranných prostředků a další. Pro tuto firmu se uskutečňují přepravy pravidelně každý den po celé České republice.[15]

- Schott Solar CR, Vyrábí fotovoltaické moduly. V jejich portfoliu můžete nalézt sklokeramické varné desky, solární moduly, sklo-kovová pouzdra, barevné filtry

a mnoho dalších výrobků. Schott solar možná někomu nic neříká, ale jejich výrobky směřují každý den do firem, které dále vyrábí spotřebiče pro domácnost, se kterými je možnost setkávat se každý den.[23]

Stálých zákazníků má firma ještě mnoho, ale výše uvedení patří k nejvýznamnějším a nejčastějším. Mezi další zákazníky mohou patřit jiné logistické firmy v okolí. Například společnost Valatrans a.s, která sídlí ve Vsetíně a při velkém množství přeprav nabízejí spolupráci. V neposlední řadě je důležitým zákazníkem DB Schenker, díky kterému společnost spolupracuje se společností Kraft Foods (nyní Mondeleez).

Dále mezi zákazníky patří Autodíly Boden, Autodílna Brblá, Stolařství Martin Demel, Mytí vozidel tydlajda a spousta dalších, kteří využívají prostory v areálu sídla firmy.

2.3.2 Dodavatelé

Dodavatel je obecně znám jako právnická či fyzická osoba, která dodává služby, zboží nebo provádí stavební práce. V tomto případě bude cíleno spíše na dodavatele zboží a služeb. Ve společnosti LV Trans s.r.o. je možnost rozdělit je do tří kategorií dle jejich důležitosti pro společnost.

2.3.2.1 Velcí dodavatelé

V nákladových položkách je v autodopravě bezesporu největším dodavatelem poskytovatel pohonných hmot.

Agrotech Poličná – I když jde převážně o firmu zabývající se živočišnou a rostlinnou výrobou, prodávají také motorovou naftu a oleje. Se společností je firma Agrotech v takové symbióze. V areálu společnosti LV Trans je bencalor, do kterého Agrotech dodává naftu a poté ji prodává i dalším subjektům zabývajícím se zvýšenou manipulací s motorovou naftou. Se společností z Poličné je firma od začátku podnikání v novém areálu a po tolika letech již má vybudované dobré a přátelské vztahy.[13]

Nikey s.r.o. – I přes výborné vztahy se společností Agrotech Poličná je při snižování nákladů, a ty jsou u pohonných hmot hodně vysoké, nutné podniknout nejrůznější kroky k lepší pozici společnosti. Společnost Nikey oslovila firmu před několika měsíci. Je to firma, která provozuje řetězec šestnácti mycích a sedmnácti čerpacích stanic specializované na nákladní a autobusovou dopravu po celé České Republice. I přes působnost Nikey spíše na Moravě se díky konkurenčním bojům tato spolupráce vyplatí.

Firmy se snaží předhánět v nízkých cenách, a jelikož je nejbližší pumpa asi 20 km od sídla společnosti LV Trans, stačí informovat řidiče, kde mají zrovna tankovat. Další výhodou jsou i mycí stanice a nepřetržitý samoobslužný provoz. [12]

Shell – Společnost Shell je určitě nejdůležitějším dodavatelem pro společnost. Přesto, že náklady za naftu nejsou tak vysoké jako při tankování z bencaloru, bez společnosti Shell by náklady za naftu v Evropě stouply o mnohem více. Se společností Shell je garantována cena nafty v každé zemi vždy na nadcházející týden, takže se může naplánovat, kde při cestě bude nejlepší tankovat. Na rozdíl od jiných čerpacích stanic společnost Shell vrací daň každý týden a navíc Shell spolupracuje se společností FDE, díky které se při tankování v Belgii vrací každý měsíc spotřební daň. Tato spolupráce má ještě mnoho dalších výhod, které spočívají s dlouhodobou a loajální spoluprací.

2.3.2.2 Střední dodavatelé

Následující dodavatele lze zahrnout jak mezi velké, tak mezi střední. Touto společností je PTN- Vestra s.r.o., autorizovaný prodej a servis vozů MAN. Pro společnost LV Trans s.r.o. jde určitě o středního dodavatele, protože si nemůže dovolit investovat celou částku do nového vozu a tím pádem je vozidlo na leasing. Dále zde může být zařazena autodílna Brandl, která v areálu opravuje automobily, firmu Kamas truck s.r.o., dodávající náhradní díly, Česmad Bohemia a další dodavatelé v rámci služeb a poradenství.

2.3.2.3 Ostatní dodavatelé

Poslední, ale neméně důležitou skupinou, jsou malí dodavatelé. Náklady na tyto dodavatele nejsou sice tak vysoké jako v předchozích dvou skupinách, ale zajišťují běžný, každodenní chod společnosti. Dodavatelé kancelářských potřeb, poskytovatelé elektrické energie, IT poradenství, právní služby, uklízení služby, hlídací služby a mnoho dalších.

2.3.3 Konkurence

Na první pohled by se mohlo zdát, že největší konkurencí jsou ostatní regionální dopravci, opak je ale pravdou. Mezi menšími dopravci panuje přátelství a snaha pomoci jeden druhému.

Větší konkurence se tedy nachází u velkých dopravních a spedičních firem s dominantnějším postavením. Mezi tyto firmy patří například DHL, DB Schenker, Geis,

LKW Walter, Ewals Cargo Care a další. Jejich působení nespočívá pouze v uskutečňování přeprav svými vozy, ale také v uzavírání smluv s velkými společnostmi, pro které budou výhradně zajišťovat přepravy. Poté je prodávají menším regionálním dopravcům, jako je LV Trans s.r.o. Samozřejmě s určitou marží, díky které menší dopravce jede za nižší cenu, než by dostal od původního zadavatele. Nemusí to být zcela pravidlem. Od založení společnosti jsou realizovány každodenní přepravy pro Kraft foods a i přes získání smlouvy firmou Schenker si Kraft vyžádal výhradně místního dopravce a díky dlouholeté spolupráci tuto přepravu zastává společnost LV Trans. Ne všechny velké výrobní společnosti ale vymění nižší cenu přepravy za velkého dopravce. Důvodem je kontrolovatelnost zásilky, kdy výrobce může kontaktovat pouze svého dopravce. V případě smlouvy s menší dopravní společností, která přepravy jezdí výhradně sama, stačí zvednout telefon a zeptat se, kde se auto nachází. Z tohoto důvodu byla spousta současných přeprav odebraných větším dopravcům a navraceno do kompetencí společnosti nebo byly získány zakázky nové. Vzhledem k těmto požadavkům výrobních firem má společnost zatím smlouvy s většinou velkých zákazníků. A přesto, že všude není pod primární smlouvou, například u CS Cabot je tolik přeprav, že i sekundární smlouva je velmi výhodná.

Jde-li o širší konkurenci, nesmí se opomenout jiné druhy přeprav, jako železniční, letecká a lodní, ale u těchto typů přeprav jde spíše o více objemová nebo dálková, které společnost nezajišťuje. V této oblasti společnost ráda poradíme, na koho se obrátit.

2.4 Makroprostředí

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Všeobecně jde o strategický audit vlivu makrookolí.

Úkolem PEST analýzy je odpovědět na 3 otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké mohou být účinky těchto faktorů? Které z nich mohou být v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Cílem a hodnotou je přenesení makrookolí do reálného každodenního praktického života a tyto informace maximálně využít pro růst organizace.

Důvodem proč se touto analýzou zabývat je, že při tvorbě této analýzy jsou popisovány vazby k makrookolí. Nikdo nežije v uzavřené „bublině“, každý den se musí

reagovat na podněty z okolí a PEST analýza ukáže, co vše je k dispozici a jak to co nejefektivněji využít.[19]

2.4.1.1 Politicko-právní prostředí

Do této oblasti jsou zahrnuty politické a právní předpisy související s oblastí působnosti společnosti. V tomto případě se tedy jedná o celou Evropu. Musí se dbát na zákony působící v jednotlivých zemích a ty jsou pro každý stát odlišné.

V mezinárodní dopravě nezáleží ani tak, kde bylo zboží vyrobeno, ale přes které území je převáženo. Naloží-li se například zboží na Slovensku a pojedje přes Rakousko a Slovinsko do Itálie, jsou směrodatné zákony o přepravě těchto zemí. V případě států ležících východně, nejsou zákony diametrálně odlišné. Naopak západní země více dbají na dodržování předpisů a jsou zde také mnohem větší nároky. V dalších odstavcích jsou uváděny různé příklady právních předpisů v evropských zemích.

- Nosnost: V různých státech je povoleno převážet různě těžké zboží. V Maďarsku je to méně než například v Itálii a Francii.

- Dále jde o zabezpečení při nehodě. V České republice stačí mít o polovinu méně hasičských přístrojů než v Německu a Rakousku. V Maďarsku, při přepravě cisternou, je povinností vozit 12 kg hasicí přístroj.

- „Kurtování“ zboží: Na zabezpečení zboží si také hodně potrpí Německo a Rakousko. Například při přepravě skla na paletách pro firmu Schott Glass, skladníci zakazují zboží zabezpečit bezpečnostními popruhy z důvodu poškození. Pokud někoho na rakouském území zastaví policejní nebo celní kontrola bez zakurtovaného zboží, hrozí vysoká pokuta za obecné ohrožování. V Německu také nesmí být popruhy starší dvou let a štítky musejí být jasně viditelné, jinak hrozí, že zboží nenaloží. Co se týče ochranných oděvů a obuvi, záleží na vedení společnosti a státní předpisy zde již úplně neplatí. Ale vozidlo musí vybavení být.

- Milog: Milog je speciální dokument, taktéž vyžadovaný v Německu, kterým řidič prokazuje, že pobírá minimální mzdu daného státu.

- Mýtný systém: Tento právní systém je asi nejrůznorodější. V každé zemi je jiný právní systém a spouště dopravců to zvyšuje náklady. Ve většině zemí jsou buď mýtné brány, jako je tomu u nás, nebo jde o mýto satelitní. V dalším případě musí řidič před vjezdem do daného státu zaplatit mýto přesně v úseku, kterým pojedje. Nevýhoda je, že jakmile z jakéhokoli důvodu sjede z cesty, okamžitě přijde pokuta. Tento systém

je v Maďarsku a je velmi neoblíben z důvodu mnoha velmi nepochopitelných a velmi vysokých pokut. Chce-li se někdo proti pokutě odvolat, je velmi nepravděpodobné, že uspěje. Z tohoto důvodu je výhodné pořídit mýtné krabičky, které se vloží do auta a zapnou se při přejezdu maďarských hranic. Tyto krabičky se přes internet nabíjí maďarskými forinty a podle úseku, které auto projede, se pak odečítají. V západních zemích to funguje na principu krabiček, kdy pro každý stát musí mít řidič u sebe krabičku, a při průjezdu mýtných bran se peníze odečítají.

Elektronické mýtné v ČR: V České republice bylo elektronické mýtné pro vozidla s celkovou hmotností nad 12 tun zavedeno od 1. ledna 2007 novelou Zákona o pozemních komunikacích (13/1997 Sb.) na 970 kilometrech dálnic a silnic pro motorová vozidla, kde je vybudováno asi 178 mýtných bran. Na rozdíl od Německa se vztahuje i na autobusy, ač byly silné snahy alespoň veřejnou linkovou dopravu z povinnosti vyjmout. Pro autobusy však platí zvýhodněné sazby mýta. Od 1. ledna 2008 se začalo platit na 200 kilometrech silnic I. třídy, které svým charakterem nahrazují chybějící tranzitní dálnice. Ke konci roku 2014 je tak v provozu celkem 265 mýtných bran na 1400 kilometrech, z toho 47 je kontrolních. Vlastníkem mýtného systému je Česká republika, konkrétně Ministerstvo dopravy ČR, které k provozování a správě mýta zmocnilo Ředitelství silnic a dálnic. Příjmy z výběru mýtného plynou do Státního fondu infrastruktury.

Od 1. ledna 2010 se povinnost platit elektronické mýtné začala vztahovat na všechna vozidla o celkové hmotnosti nad 3,5 tuny. Sazby jsou u dálnic a rychlostních silnic od 1,67 do 5,30 Kč/km v závislosti na ekologické kategorii vozidla a počtu náprav (v pátek od 15.00 hod. do 21.00 pak od 2,12 do 8,1 Kč/km). Na silnicích první třídy pak od 0,79 do 2,55 Kč/km (v pátek od 15.00 hod. do 21.00 pak od 1,00 do 3,90 Kč/km). Mýtné pro vozidla nad 3,5 t je vysoce ziskové. Od svého zavedení již vybralo přes 58 mld. Kč (k prosinci 2014). Od vybraného mýta je třeba odečíst investiční a provozní náklady. Investice do mýta přišla na 3,4 mld. Kč bez DPH (výstavbu financoval dodavatel mýta Kapsch, stát investici splatil až z vybraného mýta). [14]

Roční provozní náklady se pohybují v Evropě mezi obvyklými 18 – 22 %. Míra provozních nákladů je dominantně ovlivňována tarifní politikou státu, rozsahem a typem zpoplatněné sítě a hustotou nákladní dopravy.

Vybrané mýtné v roce 2013 tvořilo 16,5 % příjmů státního fondu dopravní infrastruktury. Očekává se, že pokud budou výnosy z mýtného do konce roku 2016 stejné, vybere stát kolem 80 mld. Kč za prvních deset let provozování mýta.

Nejdůležitější právní předpisy, které se vztahují k dopravnímu sektoru shodně se serverem Ministerstva dopravy „mdcr.cz“, jsou:

- legislativa týkající se silniční dopravy:
 - zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě,
 - zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů,
 - zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů,
 - zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla),
 - zákon č. 12/1997 Sb., o bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích,
- legislativa týkající se železniční dopravy:
 - zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách,
- legislativa týkající se vodní dopravy:
 - zákon č. 114/1995 Sb., o vnitrozemské plavbě,
 - zákon č. 65/1952 Sb., o námořní plavbě, ve znění pozdějších předpisů,
- legislativa týkající se letecké dopravy:
 - zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví. [17]

2.4.1.2 Ekonomické prostředí

V tomto prostředí se objevují ekonomické podmínky na daném trhu. Díky schengenskému prostoru se clo společnosti úplně netýká nebo zcela výjimečně. Jelikož působí v Evropě, je hodně závislá na kurzu eura. Před pár lety by za přepravu v hodnotě 100 eur dostala společnost méně než dnes. Možná se může zdát, že to s tím zcela

nesouvisí, ale díky poklesu růstu HDP Číny o skoro 3 % jsou i evropští dopravci poškozeni. Z důvodu sníženého exportu čínské produkce do Německa trpí i přepravci, kteří z Německa vyvážejí.

Co se týče ekonomického prostředí, je firma trochu jako na burze. Před několika měsíci bylo přepravním systémem o 70 % více přeprav než je tomu nyní a zatím nikdo nebyl schopen zcela určit důvod. Z tohoto hlediska se ceny pro přepravce snižují a rostou tím náklady na přepravy. Někdy v říjnu roku 2015 by o přepravě za současné ceny ani neuvažovali, nyní je to doslova boj o každou přepravu i za nižší ceny. A společnosti nabízející přepravy toho náležitě využívají.

V rámci globalizace se dá jednoznačně mluvit o velkých přepravních společnostech jako je Geis, DHL, PPL a další. Obecně se exporty jezdí za 20 až 30 % vyšší ceny než importy. Bohužel tyto velké firmy mají pobočky ve všech státech Evropy a tím pádem jsou pro ně všechny přepravy importní. Malým přepravním firmám tedy nezbyvá než slevit ze svých nároků a musí přistoupit na nižší ceny.

2.4.1.3 Sociální prostředí

V oblasti sociálního prostředí bude do budoucna s řidiči kamiónů těžká doba. Z pohledu pohlaví je jasné, že je to výhradně mužská práce. I když se najdou řidiči ženského pohlaví, jedná se řádově o procenta, možná i desetiny procenta.

Větší problém bude shánění profesionálních řidičů do budoucna. Věkový průměr ve společnosti je okolo padesáti let. Tento jev je jasně dán důvodem branné povinnosti v minulosti. Na vojně si mohl řidičské oprávnění skupiny C+E vyřídít každý a zapláceno to měl státem. V dnešní době jsou řidičské průkazy čím dál dražší a profesní průkaz se pohybuje okolo 40 000 Kč. Dále jde o zkušenosti, bez kterých téměř žádná firma řidiče z povolání nezaměstná. Důsledkem toho se inzeráty na pozici řidiče pořád rozrůstají. Pokud tedy firma nemá výborné podmínky pro řidiče nebo není řidič loajální, je těžké si je udržet. Tento jev pak může být malou výhodou pro menší firmy, kde je osobní kontakt s řidiči mnohem větší, dále vyšší věk řidičů, kdy se jim nechce měnit práci. Ovšem v této době, kdy je práce méně, i společnost pocítuje rostoucí nespokojenost zaměstnanců.

2.4.1.4 Technologické prostředí

Co se týče mezinárodní a vnitrostátní autodopravy, o technologie zde nebude nikdy nouze. Neustále se vymýšlí nové způsoby jak zjednodušit, zlevnit a v současné době

ekologizovat autodopravu. Každým rokem se vyvíjí nové motory, které mají zabránit rozrůstajícímu se znečišťování ovzduší. Díky tomu jsou vozidla rozdělena podle emisních tříd. Nejstarší vozidla, která patří do vozového parku, jsou v emisní třídě Euro 3. Tyto vozidla se pohybují pouze na území našeho státu, Slovenska, maximálně Polska. A to z důvodu, že díky vyšším emisím jsou poplatky za dálnice u těchto vozidel dražší. Nejvyspělejšími vozidly, kterými společnost disponuje, jsou vozidla typu Euro 5 a Euro 6. Tyto vozidla jezdí do všech koutů Evropy, protože jejich poplatky za dálnice jsou logicky levnější. Kvalitnější vozy a nižší dálniční poplatky jsou reflektovány mnohem vyšší cenou za automobil. Záleží tedy, jestli je dostatek finančních prostředků na nové vozy a za jak dlouho se tyto peníze navrátí za nižší mýtné a menší poruchovost.

V celém světě dominuje bezpochyby nafta, ale nové technologie neustále vymýšlí jiné druhy paliva. U osobních automobilů je znám elektrický pohon. Ten, vzhledem k velikosti nákladních automobilů, by zatím neměl opodstatnění a auto by dojelo jen krátké vzdálenosti, ale v budoucnu se možná bude muset počítat i s elektrickým pohonem pro kamiony. Palivo, o kterém bude řeč je však CNG. Společnost si nedávno takovéto auto pořídila a přesto, že na jednu nádrž dojede jen něco přes 400 km a čerpacích stanic taky ještě není mnoho, do budoucna může být velmi výhodné. A to z důvodu ceny ropy a omezenosti těchto zdrojů. Pro společnost by tento vůz měl být výhodný, jelikož obstarává každodenní kolečkovou přepravu ve vzdálenosti pouhých 20 km a čerpací stanice s tímto palivem je k dispozici ve Valašském Meziříčí. Je však ještě brzo mluvit o úplné výhodnosti z důvodu momentální nízké ceny ropy a krátkého vlastnictví vozu.

Jednou z novějších technologií, kterou společnost také dominuje, je GPS v každém vozidle. Samozřejmě, že stačí řidiči zavolat, kde se nachází, ale tento systém neukazuje pouze polohu. Určitě nejdůležitější funkcí ukazování polohy je, i z důvodu, když chce řidič poradit trasu nebo zákazník zavolá, kde se náš řidič nachází. V dnešní době je velmi důležité mít nad zaměstnanci kontrolu. Navigační systém ukazuje i další velmi důležité informace, a to stopování, díky kterému je možné zjistit, kdy a kde byl přesně řidič až měsíc zpět. Dále rychlost, počet ujetých kilometrů, průměrnou spotřebu vozidla a spousta dalšího.

Úplně nejnovější technologií je smart tautliner. Tento návěs má v sobě zabudovaných spoustu čidel, které pomáhají usnadnit cestu a hlavně šetří návěs a tím i náklady. Velikým problémem dlouhých aut jsou stále se rozšiřující kruhové objezdy, které ničí pneumatiky a nápravy. Tento návěs se však na zatížené straně umí odlehčit

a vyrovná tak naklonění soupravy. Dále má funkci, při které návěs při couvání automaticky zastaví několik centimetrů před překážkou a mnoho dalších funkcí.

V neposlední řadě bude jeden z nejdůležitějších prvků a tím jsou počítačové programy, díky kterým společnost objednává přepravy. Jedná se o program Raal Trans na českém a slovenském trhu, Trans EU na polském trhu, který je pro nás důležitý z důvodu každodenních přeprav do Lodži a Wroclawi, a program Timocom na celoevropském trhu.

3 Teoretická východiska logistiky

Teoretická část práce bude usilovat o správné vysvětlení pojmů logistika, logistický řetězec, dopravní systém přeprav, logistické náklady a výkony a další aspekty v rámci zvoleného tématu.

3.1 Pojem a cíle logistiky

„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující 3 vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získání zdrojů,“ jak tvrdí Štůsek (2007, str. 4).

Z ekologického hlediska je nutností zabývat se likvidací a recyklováním obalů, neboť i tato konečná fáze po dodání zboží je objektem zájmu logistického řízení.

Pojem logistika: Logistika patří k mladým oborům, stejně tak jako délka možnosti jeho studování. Tento obor ovšem lidstvo v hojné míře využívá již tisíce let. Dá se říci, že již odjakživa si lidé vyměňovali věci, objevovali nové kraje a země, přesunovali svá vojska a snažili se rozšiřovat své obchodní styky. Postupem času docházelo nejen k objevování nových světadílů, ale také k mohutnému rozvoji dopravy, aby stačila zvyšujícím se nárokům na výrobu. Samozřejmě zvětšující se vzdálenosti od místa výroby ke konečnému spotřebiteli vedli k nutnosti řešit přesun výrobků. Vznikala první logistická řešení. [20]

Samotný pojem logistika začal vznikat v souvislosti s armádou a vojenstvím, jako takovým. Logistika byla využívána v souvislosti s řešením otázek zásobování armády. Od druhé poloviny 60. let se pak tento pojem rozrostl do civilní sféry a soukromého podnikání.

Dle odborníků má logistika několik základních funkcí: nákup, skladování, plánování a řízení výroby, řízení zakázek, doprava a podnikové plánování hmotných toků. Pro pojem logistika je zde také několik zásadních systémů, které rozdělujeme do několika fází.

První fáze zahrnuje tok surovin, tok pomocných a provozních látek, obchodního zboží, náhradních dílů apod. Tento tok proudí směrem od dodavatele ke skladovacímu zařízení podniku. Může zde ještě fungovat i mezičlánek, subdodavatel. Tento systém, který se zabývá první fází toku, se nazývá pořizovací logistika.

Ve druhé fázi probíhá tok surovin a veškerého materiálu z prvního toku z pořízovacího skladu směrem k výrobě. Z výroby plynou hotové výrobky nebo polotovary, jakož i náhradní díly do odbytového skladu. Tento systém se nazývá výrobní logistika.

Třetí fáze toku se skládá z toku hotových výrobků či náhradních dílů a polotovarů směrem z odbytového skladu na odbytový trh. Tato fáze se nazývá distribuční logistika.

Čtvrtá fáze toků statků se nazývá logistika recyklace a likvidace odpadů. Tato fáze má opačný směr, a to směrem z odbytových trhů nebo od zákazníka zpět do odbytového skladu. Kromě poškozeného, vadného nebo špatně vyexpedovaného zboží sem patří například vratné obaly, odpady určené k likvidaci a odpady určené k recyklaci.

Výše uvedený systém se nazývá podniková logistika. V případě obchodního podniku neexistuje výrobní logistika, tok zboží se skládá z obchodního zboží a provozních látek.[20]

Cíle logistiky: V případě logistického řízení se nejprve musí určit logistické cíle, které vycházejí ze strategie podniku nebo z celkových cílů podniku, jedná o dílčí cíle podniku. Logistickým cílem je vždy optimalizace logistických výkonů s jejich složkami, úrovni logistických služeb a náklady. Jednoduše se dá tedy říci, že logistické cíle představují překonávání prostoru a času při žádoucím splňování požadavků a potřeb po výrobcích či službách. Konkrétně to znamená, že cíli se rozumí dosahování logistických služeb na vysoké úrovni při přijatelných hodnotách nákladů v rámci všech zapojených článků.

3.2 Druhy řetězců

Řetězcem se obecně rozumí konečná posloupnost určitých prvků stejného typu.

3.2.1 Logistický řetězec

Vytváření logistických řetězců vyjadřuje základní kámen jak aplikovat logistiku do řízení podnikových procesů. Právě tyto řetězce jsou primárním prvkem řízení procesů, které zajišťují pohyb materiálů a hmotných produktů od získávání surovin až po finální spotřebu. Tuto stránku doplňuje řízení nehmotné stránky spojené s přenosem informací potřebných pro řízení celého integrovaného systému. [10]

Logistická místa styku vznikají mezi prvky na hranicích systémů spadajících do logistických řetězců a mohou mít různou povahu:

- právní (podniky, stát),
- ekonomickou (útvary, divize),
- organizační (hranice zodpovědnosti jednotlivých pracovníků),
- informační (hardware, software),
- fyzickou (parametry manipulačních, skladovacích, dopravních systémů).

Prvky objevující se v systémech logistických řetězců dělíme na aktivní prvky (prostředky pro manipulaci) a pasivní prvky (hmotné i nehmotné předměty uvnitř řetězců). [5]

3.2.2 Dodavatelský řetězec

„Dodavatelský řetězec znamená proces, který sjednocuje, koordinuje a řídí pohyb zboží a materiálů od dodavatele přes odběratele ke konečnému spotřebiteli v přiměřeném časovém horizontu,“ jak tvrdí Emmett (2008, str. 9).

Základním předpokladem je dosahovat svých vlastních zájmů a cílů, aniž by to znamenalo poškozování jiných účastníků na trhu. Důležitá je také správná a pružná komunikace a důvěra, aby docházelo ke zkvalitnění úrovně kooperace.

Kooperace je jednou z možností podnikových strategií, která může přinášet vyšší konkurenceschopnost podnikům, udržení se na trzích, snižování nákladů, rychlejší rozvoj firem apod. Je charakteristická tím, že se jedná o dobrovolnou spolupráci, podnikům zůstává právní i hospodářská samostatnost.

Existuje celá řada forem kooperace. Jednou z nich je i fúze. Fúze je vyjádřena úzkým partnerským vztahem, jehož důsledkem je vznik nového podniku dobrovolným spojením dvou nebo více firem.

Nezbytné ovšem je, ujasnit si pojem mateřská a dceřiná společnost, protože v analýze stávajícího stavu se s tímto konceptem setkáme. Jedná-li se o ovládací společnost, jde o společnost mateřskou a společnost ovládaná je společnost dceřiná. Dalším pojmem je pojem sesterská společnost. Jedná se o společnost, která není dceřinou společností, ale přidruženou společností s významným vlivem.

Výsledkem výhodné kooperace je synergický efekt. Tento efekt bývá obvykle větší nebo lepší než součet individuálních efektů ze samostatného působení jednotlivců vstupujících do kooperace. [5]

3.2.3 Přepravní řetězec

Součástí logistického řetězce jsou procesy, které tvoří hodnototvorný proces. Zde je začleněna také doprava, neboť je schopna přemísťovat produkty na místo určení. V nákladní dopravě je logistický řetězec nazýván jako přepravní řetězec. Přepravní řetězec je tvořen dopravními prostředky včetně míst, ve kterých dochází k nakládání, vykládání a překládání obsahu vozidel, při snaze dosáhnout nejvýhodnějšího výkonu s minimálními náklady.

3.3 Dopravní systémy

Dopravní systémy jsou velmi významné v oblasti logistického působení a ekonomického systému každého státu.

V případě dodávání produktů na trh v přesném znění dle určité objednávky se zvyšuje přidaná hodnota pro zákazníka a také úroveň zákaznického servisu.

Dopravní servis by měl být proto vyznačován nejdůležitějšími charakteristikami, ke kterým patří spolehlivost, rychlost a správné krytí trhu. Pro zákazníky je také podstatná pružnost a schopnost řešit problémy týkající se možných ztrát či poškození. [5]

Pro interpretaci základních pojmů z oblasti dopravní logistiky se musí upřesnit používaná terminologie:

- **Dopravce** je právnická nebo fyzická osoba (často vlastník dopravních prostředků) vykonávající takové činnosti, kterými dochází k realizaci pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách.
- **Přepravce** je název pro odesílatele anebo příjemce zboží, který požaduje od dopravce přemístění věcí nebo osob. Jedná se tedy o zákazníka dopravce neboli spotřebitele dopravních služeb.
- **Zasílatel** (speditér) je právnická nebo fyzická osoba, která se na základě sepsané smlouvy zavazuje přepravci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu a přepravce se zavazuje k tomu, že zasílateli za jeho úkon zaplatí sjednanou částku.
- **Dopravní prostředek** je technický prostředek, kterým se uskutečňuje přemísťování věcí nebo osob z jednoho místa do druhého (např. automobil, loď, letadlo).
- **Přepravní prostředek** je unifikovaný technický prostředek používaný v dopravě pro kompletaci více zásilek (např. kontejner, paleta). Tyto prostředky

mohou splňovat také další funkce, a to funkci manipulačních prostředků, které se používají pro činnosti, které s vlastním přemístěním přímo nesouvisí.

- **Logistika** v dopravě znamená využití metod k tomu, aby dopravce nebo zasílatel zajistil přemístění věcí nebo zboží ve správném čase na správné místo s požadovanou kvalitou služeb a s potřebnými informacemi.

Přemísťovací proces má obdobu výrobního procesu. Jedná se o sérii úkonů a činností, jejichž provedením dochází k přemísťovací činnosti dopravy.

Existují dvě stránky přemísťovacího procesu:

- dopravní proces (přesun dopravních prostředků),
- přepravní proces (vlastní přesun věcí nebo osob). [5]

Dělení dopravy: Doprava může být klasifikována podle různých hledisek, ale vzhledem k tématu uvedeme pouze některá.

Podle druhu dopravní cesty a používaných dopravních prostředků

- železniční (kolejovou),
- silniční,
- leteckou,
- vodní (vnitrozemskou, námořní).

Podle obsluhovaného území na:

- vnitrostátní
- mezinárodní.

Podle velikosti zásilky na:

- celovozovou
- kusovou.

Podle pravidelnosti na:

- pravidelnou,
- nepravidelnou.

Podle prostředí, ve kterém je realizována na:

- pozemní,
- podzemní,
- vodní
- vzdušnou
- kosmickou,

a případně i podle dalších, méně významných, hledisek. [9]

Při zabezpečování dopravních služeb je důležité porovnávání vlastností jednotlivých druhů dopravy a optimální výběr dopravy.

K nejrozšířenější dopravě patří bezesporu silniční automobilová a nákladní doprava.

Silniční nákladní doprava patří na celém světě k nejvíce se rozvíjejícím dopravním oborům. Využívá se především při zajištění přepravy různých druhů zboží na různé vzdálenosti. Další důležitou výhodou silniční dopravy je flexibilita, univerzálnost a možnost širokého pokrytí přepravního trhu. K nedostatkům patří nízká kvalita a vysoká nákladovost.

Druhým nejvýznamnějším typem dopravy je železniční doprava. Doprava po železnici je nejvhodnější pro rozsáhlé dodávky přepravované na větší vzdálenosti. K největším přednostem patří nezávislost na počasí, poměrně nízké náklady i schopnost rychlejšího průjezdu městem. Hlavním nedostatkem je velmi obtížné určení doby dodání. Tento problém by měl být vyřešen zaváděním pravidelných nákladních vlaků.

Vodní dopravu dělíme na říční a námořní, která patří k nejrozšířenější a nejsložitější oblasti lidské práce související s přemísťováním různých nákladů. Tato doprava patří k nejlevnější a využívá se tehdy, jestliže nezáleží na rychlosti přepravy. Je málo pravděpodobné, že vodní vnitrozemská doprava někdy získá lepší postavení v důležitosti, protože Česká republika je velmi omezená nedostatkem vodních cest. V mezinárodní přepravě je to opačně, zde význam a vývoj stále roste.

Letecká doprava je stále považována za nadstandardní službu. Ale v ČR tento druh dopravy zažívá značný rozmach. Poskytuje spolehlivý a bezpečný servis s vysokou rychlostí přesunu věcí nebo osob. Je samozřejmostí, že i tento způsob dopravy není zcela dokonalý, z ekologického hlediska je i letecká doprava nevhodná např. vysokou hlučností.

Dalším druhem přepravy je multimodální přeprava. Jedná se o dopravu, která používá k přemístění zboží minimálně dva druhy dopravy. Jednou z výhod této přepravy

je zvýšení úspornosti, kvality a flexibility manipulačních úkonů. Nejběžnějším typem multimodální přepravy je přeprava kontejnerová, v níž jsou výchozím prvkem kontejnery, které podléhají stanoveným kritériím a parametrům. Kontejnery můžeme dělit na:

- univerzální,
- open – top (s otevřeným vrchem),
- výsypné,
- bulk (pro suchý hromadný substrát),
- plošinové,
- nádržkové (kontejnery s vestavěnou cisternou),
- izotermické (bez chladicího agregátu) a
- chladicí (s různě výkonnými chladicími/temperujícími agregáty) atd. [7]

3.4 Logistické služby

Poskytovatelé logistických služeb jsou nejčastěji specializovaní partneři, kteří se účastní logistických řetězců a poskytují klientům služby jako je doprava, skladování, balení, kompletace dodávek apod.

Poskytovatelé těchto služeb se hodnotí hlavně podle kvality služeb, pracovníků, ceny a podle zkušeností v dané oblasti podnikání.

3.4.1 Spediční služby

Spedice je činnost, v níž zasílatel zajišťuje přepravu věcí za odměnu. Na dopravním trhu se dá zasílatel označit za zprostředkovatele, protože zprostředkovává přepravní služby u dopravních firem. Základem příkazu k přepravě je zasílatelská smlouva.

Prostřednictvím zasílatelské smlouvy se zasílatel zavazuje příkazci, že mu svým jménem obstará přepravu věcí a příkazce se mu za to zavazuje zaplatit domluvenou odměnu.

Zasílatel je zodpovědný pouze za obstarání přepravy a ne za její provedení, za tuto činnost nese veškerou zodpovědnost dopravce.

Přeprava se uskutečňuje na základě smlouvy o přepravě věcí, tzv. smlouva přepravní, ve které vystupují dopravce, odesílatel a příjemce. Dopravce je ten, který provádí přepravu zásilky, odesílatel předává zásilku dopravci k jejímu přesunu a příjemce je subjekt, kterému je zásilka určena.

Z pravidla v mezinárodním obchodu jsou práva a povinnosti těchto subjektů upraveny mezinárodními obchodními podmínkami INCOTERMS 2010 představující dodací doložky zahraničního obchodu, které upravují vztah prodávajícího a kupujícího.

Majorita zasílatelských firem včetně České republiky provádí své služby v oblasti nákladní silniční dopravy, zejména v MKD.

Nepatří zde jen celovozová přeprava, ale i kusová. V silničním zasílatelství existuje sběrná služba, která slouží k rychlému přesunu kusových zásilek.

Základem této sběrné služby je svoz kusových zásilek od různých odesílatelů do sběrných center. Zde dochází ke sdružování zásilek. Poté následuje celovozová přeprava do cílového střediska a následné rozdělení těchto zásilek a jejich rozvoz k příjemcům.[7]

3.4.2 Dopravní infrastruktura

Soubor dopravních cest a jejich vybavení představuje dopravní infrastrukturu jednotlivých států.

Růst investic do oblasti dopravní infrastruktury neustále roste, hlavně ze dvou důvodů:

1. zrychlení tempa poptávky po dopravě oproti rychlosti rozvoje kapacity a kvality dopravy.
2. zvětšení úspory času.

Infrastruktury jednotlivých druhů dopravy se propojují a vytvářejí dopravní infrastrukturu státu. Hrají také velikou roli v globalizaci, proto by dopravní infrastruktura měla být provozována komplexně a podléhat zaručenému investičnímu režimu, nejen z hlediska priorit ale také z hlediska financování. [7]

3.4.3 Obecné zásady odrážející se v poskytování dopravních služeb

Instituce, které poskytují služby v oboru dopravy, musí dodržovat předpisy a obecné zákonitosti. Jde především o respektování platných zákonů, placení dálničních poplatků nebo mýtného za možnost využívat zpoplatněné úseky pozemní komunikace a sledování cen pohonných hmot.

3.4.4 Platné zákony v dopravě

Při uskutečňování přepravních služeb dochází k přepravě zásilek především skrze vnitrozemskou silniční dopravu, která je upravena v právním předpise. Ve vnitrostátní dopravě tento zákon ukládá dopravcům ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku stanovené mezinárodní úmluvou, která stanovuje povinnosti řidičům v mezinárodní silniční dopravě.

3.4.5 Mýtné v České republice

Internetový server Ministerstva dopravy „mdcr.cz“ konstatuje, že se v České republice nachází úseky dálnic i rychlostních silnic, které jsou zpoplatněny. Poplatkem se vyznačuje částka, která se platí za oprávnění využívat vozidlo po určitou dobu zpoplatněnou pozemní komunikace. Běžnějším způsobem zpoplatnění silniční infrastruktury je mýtné. Rozdíl je ten, že poplatky jsou vypočítány na základě doby, po kterou je předplaceno právo užívání zpoplatněných pozemních komunikací, mýtné se stanoví v závislosti na skutečně ujeté vzdálenosti.

Mýtné představuje určitou placenou částku za jízdu vozidla mezi dvěma mýtnými branami na pozemní komunikaci. Tato částka je stanovena podle ujeté vzdálenosti a podle druhu vozidla. V minulosti bylo mýtné vybíráno na dálnicích manuálně, což vyžadovalo výstavbu rozsáhlých mýtných stanic. V současné době se od tohoto tradičního výběru upouští a nahrazuje se elektronickými systémy, každé vozidlo nad 3,5 t musí mít v dnešní době pro placení mýtného palubní jednotku, která není přenosná na jiné vozidlo. [17]

3.4.6 Doprava a ekologie

Ve vzájemném vztahu doprava a ekologie je důležitá podpora vývoje dopravních systémů, aby výsledky byly příznivé k životnímu prostředí.

Při snaze zlepšování stavu životního prostředí je potřeba podporovat rozvoj těch druhů dopravy, které jsou příznivější k životnímu prostředí, například podporovat nové alternativní pohony jako plyn a elektřina s cílem přispět k hospodárnějšímu a ekologičtějšimu přístupu k dopravě.

A co se týče hlukové zátěže obyvatel České republiky, hluk z dopravy se na ní podílí většinovým procentem. Tento problém se neustále řeší, například u vývoje

dopravních prostředků se dbá na odstranění nebo snížení tohoto jevu způsobující únavu, snížení pracovní aktivity a podobně. [7]

3.5 Skladování v distribuci

Zásoby mohou být chápány jako bezprostřední prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami se rozumí část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány. [4]

3.5.1 Zásoby v distribučním kanálu

Distribučním kanálem se rozumí skupina zprostředkovatelů, kteří v daném odvětví zaručují pohyb produktů od výrobce ke spotřebiteli.

Do distribučního kanálu se řadí:

- dopravní zásoby, což je zboží na cestě a znamená, že dopravní čas začíná naložením zásilky a končí po přijetí a uskladnění u adresáta,
- zásoby v distribučních skladech = obchodní zboží; množství zásob je silně redukováno a dodací lhůty jsou v tomto profilu skladu zkráceny.

3.5.2 Řízení zásob

Řízení zásob je metoda, jak správně řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a zajistit požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Pohyb a tok výrobků jsou nepostradatelné koncepty v řízení zásob, protože když se tok zastaví, přidá se hodnota.[2]

Zásobování, jedna z nejdůležitějších aktivit podniku, má své kladné i záporné stránky. Z hlediska kladných umí zásoby zajistit plynulost výrobního procesu a kryjí neočekávané situace. K negativům patří např. riziko nevyužití zásob.

Zásoby se vyskytují na straně aktiv, tím pádem zlepšují účetní rozvahu podniku. Ale na druhé straně s sebou přinášejí vznik nákladů, což se objevuje v dalších důležitých účetních výkazech – výkaz zisku a ztráty, cashflow. Proto jedním z cílů řízení zásob je nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za poskytované služby.

Výkonné řízení zásob má vliv na rentabilitu podniku. Snahou je zvyšování rentability, tím že budou snižovány náklady nebo zvýšením prodeje. [2]

3.5.3 Skladování

Skladová logistika se zabývá následnou problematikou:

- nutnost vytvoření skladu,
- jeho umístění a funkce,
- způsob hospodaření,
- sortiment skladu,
- optimální skladovací a manipulační systémy,
- informační systém,
- logistika nákupu.

Skladování samo o sobě patří k důležitým činnostem logistického systému, tvoří spojovací článek mezi výrobcí a spotřebiteli.

Mezi základní činnosti skladu patří:

- příjem zboží,
- doplnění zboží,
- uskladnění, vyskladnění,
- komisionování (kompletace dodávek),
- překládka zboží (cross – docking),
- expedice zboží.

Skladovací činnosti mají hlediska, o kterých musí být rozhodnuto, a to:

- vybavenost a umístění skladovacích prostorů,
- centralizace,
- vlastní nebo cizí sklady.

Skladování probíhá různými způsoby, které mají vliv na vztahy mezi jednotlivými činnostmi podniku nebo jednotlivými články v kooperaci.

Náležitý vztah mezi skladováním a přepravou může být využit k úspoře přepravních nákladů. [9]

3.5.4 Balení

S dopravou a nákupem souvisí další činnost patřící do logistického systému, balení. Jedná se o aktivitu, která z hlediska logistiky, plní úlohu ochrany a identifikace zboží.

Obal by měl mít tedy za úkol usnadnit komunikaci, tím, že by měl být označen náležitými symboly a značkami popisující základní charakteristické vlastnosti obsahu, který je obalem chráněn. Nesprávně zvolený druh balení může negativně působit na úroveň zákaznického servisu.

Obal hlavně uzavírá zboží před vlastním přemístěním a chrání ho před poškozením vnějšími vlivy a ztrátou. [1]

3.5.5 Komisionování

Tato činnost spojena se skladováním. Předmětem komisionování jsou příprava, výběr, pohyb a odběr na základě informací o zadaných potřebách.

Existuje celá škála podmínek pro komisionování, jako příklad můžeme uvést správnou přípravu personálu, plochy a zařízení a také správa dat i stanovení rozhraní pro informační technologické systémy.[1]

3.5.6 Cross-docking

Technologie přímých dodávek usiluje o začlenění cross-dockového centra do logistického řetězce. Jedná se o překládání z místa příjmu do místa odeslání bez uskladnění, která probíhá v překladišti, které je využíváno k přeložení nákladu z jednoho dopravního prostředku na druhý.

Cross-dockové centrum rozdružuje, třídí, kompletuje a konsoliduje zboží bez skladování.[8]

3.6 Logistické výkony a náklady

3.6.1 Logistické výkony

Výkony v logistice vznikají koordinovanou a synchronizovanou činností všech možných aktivních prvků v logistických řetězcích.

Logistické výkony jsou propojeny s náklady v logistice. Jejich vzájemný vztah je ovlivňován tak, aby při předem stanovené úrovni logistických nákladů byla maximalizována výkonnost logistického systému nebo aby logistický systém fungoval s co nejnižšími náklady při dosahování požadované výkonnosti.

Logistická výkonnost spadá do celkové výkonnosti podniku a je tvořena základními články, na jedné straně jsou logistické výkony, na druhé logistické náklady. Logistické výkony jsou ovlivňovány úrovní logistických služeb, současně s logistickou produktivitou. A správné fungování logistického procesu je také podmíněno přijatelnými celkovými náklady.

Úroveň logistických služeb vyjadřuje kvalitu logistických výkonů. Typickými ukazateli úrovně logistických služeb jsou:

- dodací lhůta,
- termínovaná spolehlivost dodávek,
- úplnost dodávek,
- pohotovost dodávek,
- bezvadnost dodávek,
- flexibilita reakce na neobvyklé požadavky,
- přesné, úplné a dostupné informace pro zákazníky,
- možnost sledování pohybu zásilky. [8]

Logistická produktivita je vyjádřena jako propustnost řetězce za jednotku času na jednotku vynakládaných zdrojů.[3]

Ukazateli logistické produktivity mohou být:

- objem produkce na jednoho pracovníka v Kč nebo množství za časovou jednotku,
- objem přepravy za jednotku času,
- průběžná doba distribuce apod.

3.6.2 Logistické náklady

Logistické náklady vyjadřují veškeré náklady, které byly ovlivněny způsobem organizování a řízení toků v celé logistické síti.

Jak již bylo řečeno, logistické náklady souvisí s logistickými výkony. Je zapotřebí, aby struktura členění logistických nákladů byla v souladu se strukturou

členění logistických výkonů, aby bylo možné sledovat vztah mezi výkony a náklady. Je nutné, aby logistický informační systém poskytoval přesný obraz o nákladech logistického řetězce nebo o dílčích nákladech na manipulaci, skladování, dopravu a zásoby v rámci logistického řetězce. [6]

Logistické a ekonomické nahlížení na náklady:

Z hlediska logistických nákladů musí být jednotlivé nákladové toky přehledné a přesné.

Z pohledu logistiky platí, že místo vzniku logistických výkonů mohou být články v logistických řetězcích a tam kde vznikají logistické výkony, vznikají logistické náklady.

Ekonomické hledisko sleduje, aby všechny náklady byly účtované a uhrazené a aby veškeré požadavky kladené na jednání s náklady byly v souladu s ekonomickým řízením podniku.

Koncepce celkových nákladů:

V logistickém procesu se vyskytuje několik činností, kterým se logistický systém věnuje a ve všech oblastech dochází ke vzniku nákladů. Jedna z hlavních činností je přeprava, která zahrnuje výběr dopravních prostředků, trasy, dopravce i soudržnost s právními předpisy daného státu. A z těchto i mnoha jiných důvodů přeprava představuje jednu z činností, která je pro podnik vysoce nákladová.

Koncepce celkových nákladů je velmi důležitým faktorem k efektivnímu řízení logistického systému.

Z toho důvodu je nezbytné podchytit celkové náklady správně a věcně, aby bylo možné zajistit důvod jejich vzniku a tyto nové informace nadále využít ke zlepšování v logistice. [9]

Kategorie logistických nákladů:

Jedním z požadavků na logistické náklady vyplývající z logistického řízení je rozdělení nákladů z hlediska charakteru na náklady fixní a náklady variabilní. Fixní náklady nejsou závislé na výkonech, jsou stálé a vznikají používáním logistických kapacit. Variabilní náklady naopak závislé na výkonech jsou, tudíž vznikají v přímé souvislosti se spotřebou daných činitelů. V daném oboru se rozumí fixními náklady např. náklady na používání komunikací, na seřizování vozidel apod. a variabilní náklady jsou závislé na přepravní vzdálenosti.

Následně se logistické náklady dají členit:

- 1) Náklady na organizování a řízení toku obsahující náklady:
 - a) na vystavování objednávek materiálu,
 - b) spojené s přijetím a správou zákaznických objednávek,
 - c) na plánování a řízení výroby,
 - d) na řízení zásob,
 - e) na průzkum trhu,
 - f) na zjištění postavení konkurence na trhu.
- 2) Náklady na uskutečnění toku zahrnující náklady:
 - a) náklady na vychystávání,
 - b) náklady na překládku a manipulaci,
 - c) náklady na balení,
 - d) náklady na seřizování a nastavování,
 - e) náklady na dopravu apod.
- 3) Náklady na držení zásob zahrnující:
 - a) náklady na skladování,
 - b) náklady ušlých příležitostí,
 - c) náklady spojené s rizikem.
- 4) Náklady z nedostatečné úrovně logistických služeb:
 - a) náklady z nedostatku zásob,
 - b) penále za zpoždění,
 - c) náklady na přesčasovou práci,
 - d) zvýšené náklady na dopravu při dohánění zpoždění,
 - e) náklady spojené s reklamacemi neshod,
 - f) náklady vyvolané ztrátou zákazníka. [6]

Z hlediska oblasti zaměření je nezbytné uvést, co spadá do nákladů na dopravu a na čem jsou závislé. Dopravní náklady obsahují náklady:

- ve všech úsecích cesty,
- na překládku mezi jednotlivými druhy dopravy,
- spojené s vynuceným čekáním a kongescemi (náklady vzniklé zahlcením dopravy),
- na ochranu zboží a ztráty z poškození,

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

- externality (vzniklé náklady subjektů ovlivňující jiné subjekty, u kterých nelze vymáhat jejich zaplacení).

Do kritérií, která nevyhnutelně ovlivňují dopravní náklady, patří:

- vzdálenost,
- objem přepravy,
- druh zboží a současně jeho manipulace,
- ochrana,
- pojištění,
- volba dopravního prostředku k přepravě. [6]

Kalkulace nákladů:

Účelem kalkulace nákladů je stanovení nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí se rozumí výkon, který je vymezen na určitou jednotku, např. na jednotku času, hmotnosti, vzdálenosti.

Do kalkulace se zahrnují náklady závislé a fixní. Závislé náklady jsou takové, které se dají stanovit na kalkulační jednotku a náklady fixní jsou ty, které se na jednotlivé výkony určí nepřímo.

„Jednotlivé nákladové položky (závislé, fixní) se řadí do tzv. všeobecného kalkulačního vzorce, jehož struktura je“, Jak tvrdí Grublová (2004, str. 128) následující:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

5. Správní režie

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

6. Odbytové náklady

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

7. Zisk

VÝROBNÍ CENA

8. Obchodní a odbytové přírážky a srážky

PRODEJNÍ CENA

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

V ekonomickém řízení má kalkulace své platné využití, hlavně při vytvoření podkladů pro stanovení cen výrobků, prací a služeb, při kontrole a rozboru hospodárnosti a při hodnocení ekonomické efektivnosti. [3]

4 Metodika shromažďování dat

V diplomové práci je cílem co nejvíce snižovat náklady a zvýšit tím zisk. Z toho důvodu nebyla potřeba uskutečňovat marketingové výzkumy a budou využita sekundární data.

4.1 Přípravná fáze

4.1.1 Definování problému

Společnost LV Trans s.r.o. je na trhu již dvacet let, patří mezi menší firmy v odvětví autodopravy, ale přes různé problémy je neustále fungující a prosperující společností. Největším problémem jsou zbytečně velké náklady na přepravu a všeobecně dopravní náklady. Práce se tedy bude zabývat touto problematikou, která by mohla zjistit určité nedostatky způsobující zvýšené náklady a pomocí kterých bude možné provést určitá opatření.

4.1.2 Definování cíle

Cílem práce je nalezení příliš vysokých dopravních nákladů a zjištění, jak tyto náklady co nejvíce minimalizovat. Na základě analýzy bude společnosti doporučeno, jaké činnosti by mohly vést k optimalizaci a tedy snížení nákladů na přepravu a zvýšení zisků.

4.1.3 Zdroje dat

Společnost se zaměřuje jen na některé nákladové položky související s dopravou. Zdroje sekundárních dat jsou převážně z interního systému společnosti jako technické průkazy a výsledovky hospodaření. Další zdroje pak pochází z internetových stránek podle potřeby, jako cena nafty, ceny mýtného a další. Společnost disponuje 22 velkými tahači a 3 menšími vozy nad 3,5 tuny. Zde bude popsáno pouze několik z nich, které budou analyzovány v kapitole 5. Údaje o vozidlech uvedených níže byly vyčteny z technických průkazů, které je společnost povinna vlastnit.

- 2Z1 1765. Jde o starší vozidlo značky MAN roku výroby 2005. Patří do emisní třídy Euro 3 a má najeto přes 1 300 000 km.

- 2Z1 1328. Toto vozidlo je nejstarší z celé společnosti, rok výroby 2001 a také značky MAN, je velmi srovnatelné s výše uvedeným vozidlem. Patří do skupiny Euro 3 a najeto má přes 1 500 000 km.
- 4Z1 0131. Vozidlo patří k novějším a hlavně kvalitnějším. Rok výroby sice 2007, ale jde o skupinu Euro 5, které má najeto 691 000 km a jde o značku Renault Premium.
- 5Z0 5199. Vozidlo značky Iveco, rok výroby 2015 a najeto má pouze 3500 km. Zde je hlavní zajímavostí, že vozidlo je na pohon CNG.
- 3Z9 0980. Vozidlo značky MAN, rok výroby 2005, najeto má přes 1 283 000 km a patří do skupiny Euro 3.
- 3Z9 1373. Zde se jedná o soupravu, kde je k 7,5 m tažnému vozidlu připojena vlečka. Jde o značku MAN, rok výroby 2001 a najeto 420 000 km.
- 2Z0 1501. Vozidlo emisní třídy EEV, což je mezistupeň mezi Euro 5 a Euro 6. Rok výroby 2010 a značka MAN. Najeto má 605 000 km.
- 4Z1 1022. Posledním vozidlem je tahač MAN emisní třídy Euro 5, rok výroby 2012 a počet kilometrů je 520 000.

4.1.4 Metoda výzkumu

Pro sběr dat byla zvolena metoda vnitřního sekundárního výzkumu, které plynou ze systémů vnitřního zpravodajství firmy jako účetnictví, systém objednávek a fakturací a práce s dokumenty, díky kterým budou zvoleny parametry u jednotlivých přeprav. Nejvíce bude záležet na spotřebě nafty na 100 km a na poplatcích na jednotlivých komunikacích.

Dle nepsaných pravidel se cena přepravy stanoví na 1 Euro/km po celé Evropě, kde společnost realizuje svou činnost. Podle této ceny se pak zjišťují náklady na dopravu, jestli jsou příliš vysoké nebo v přijatelných mezích.

U osobních automobilů se průměrná spotřeba vozidla uvádí na technickém průkazu o vozidle, u nákladních automobilů tomu však není. Prodejce většinou uvede slovně, jakou spotřebu by vozidlo mělo mít, dopravci si však tuto normu vypočítávají sami a to různými způsoby. Ve společnosti LV Trans je tento výpočet uskutečňován zkušebním řidičem, který je v důchodu a touto prací si vydělává peníze na dohodu o provedení práce. Řidič je posazen do nového vozidla a má za úkol projet stejnou trasu s vozidlem bez naloženého vozidla, s naloženým vozidlem a v poslední řadě pouze s tahačem. Z těchto

tří cest a počtu spáleného paliva se pak spotřeba zprůměruje a vozidlu je určena norma, kterou by mělo dosahovat. U vozidel vyrobených do roku 2005 tak byla norma vypočtena na 35 L/100km. U novějších vozidel by měla být spotřeba maximálně 32 L/100km. Nutno podotknout, že s počtem ujetých kilometrů vozidla by se spotřeba zvyšovat neměla.

Má-li se společnost zabývat vytížeností vozidel, bude se muset podívat na tržby jednotlivých vozidel za rok. Tento výpočet bude uveden na příkladu u vozidla 221 1765, viz vzorec (4.1), které za rok 2016 ujelo 68 784 km a tržby byly ve výši 1 780 002 Kč.

$$\text{Vzorec (4.1)} \quad \frac{\text{Tržby}}{\text{km}} = \frac{1\,780\,002}{68\,784} = 25,9 \text{ Kč/km}$$

U vozidel, která nejezdí pravidelné přepravy, by se výsledek měl pohybovat mezi 24 a 27 Kč/km. Jestliže se tržby vozidla pohybují v tomto rozmezí, je vozidlo dobře vytíženo a problém bude jinde, než u nedostatečné pracovní vytíženosti. Tržby jednotlivých vozidel by se měli pohybovat nad úrovní 2 280 000 Kč za rok, viz vzorec (4.2). A to z důvodu velikosti nákladů za rok 2015, které činily 57 000 000 Kč a počtu 25 vozidel. U malých vozidel a vnitrostátních přeprav tyto tržby nebudou tak velké a proto mezinárodní vozidla by měli dosahovat alespoň 2 500 000 Kč/rok.

$$\text{Vzorec (4.2)} \quad \frac{\text{Náklady}}{\text{počet vozidel}} = \frac{57\,000\,000}{25} = 2\,280\,000 \text{ Kč}$$

U mýtného systému se těžko stanovují parametry, protože některé placené úseky vynechat nelze. Může se posuzovat časová náročnost cesty oproti ušetřeným nákladům, zejména u mezinárodní přepravy, kde společnost bude zjišťovat výhodnost levnějšího mýtného vzhledem k ceně přepravy.

V neposlední řadě bude důležité určit výhodnost používání vozidla na pohon CNG, kde průměrná cena za rok 2015 byla 26,09 Kč/kg plynu a cena nafty byla v průměru 26 Kč/L.

4.1.5 Harmonogram činností

Tab 4.1: časový harmonogram

Rok				
2016				
	Leden	Únor	Březen	Duben
Příprava výzkumu				
Před výzkum				
Sběr dat				
Analýza dat				

Zdroj: vlastní tvorba

4.2 Realizační fáze

4.2.1 Sběr dat

Sběr dat nebyl finančně nákladný a všechny podklady bylo možné sehnat elektronicky a osobně. Jedním z nejdůležitějších podkladů byla spotřeba nafty jednotlivých vozidel vzhledem k počtu ujetých kilometrů, kde se každý měsíc po dobu jednoho roku průměrně vypočítávala spotřeba vozidla L/100km. Dále se podle najetých kilometrů v knize řidičů a celkových tržeb vypočítal zisk v korunách na kilometr. Dalším důležitým dokumentem byly výsledovky hospodaření za jednotlivé nákladní automobily a také ceny mýtného v jednotlivých zemích. Z těchto podkladů byly vybrány důležité informace, materiál pro opravy, pohonné hmoty, mýto a celkové tržby. Všechny tyto informace byly zvoleny záměrně za období od 1. 1. 2015 do 1. 1. 2016. Jedinou výjimkou jsou ceny kancelářských potřeb, které byly zvoleny za delší období z důvodu lepší prokazatelnosti nákladů. A v neposlední řadě byly na internetových stránkách zjišťovány ceny mýta v jednotlivých zemích, kde se vozidla nejčastěji vyskytují a ceny mýtných krabiček.

Jediným problémem bylo vyčíslit časovou úsporu. Je velmi obtížné určit, kdy je výhodnější jet přes placené úseky, ale rychleji a kde na čase tolik nezáleží, protože každá přeprava je svým způsobem jiná a jsou rozdílné termíny dodání. Z tohoto důvodu je řešena přeprava do Anglie, která je téměř pravidelná a bude se dát posoudit výhodnost jednotlivých realizací.

5 Analýza současné situace

V této kapitole se bude analyzovat situace společnosti. Dle získaných dat se rozlišují spotřeby jednotlivých řidičů, v tabulkách jsou uvedeny údaje získané z výsledovky hospodaření za jednotlivá vozidla, které jsou porovnatelné. Dále se srovnává nákladovost mýtných tras v porovnání s časovou náročností přeprav a v poslední řadě náklady na kancelářské potřeby.

Jednotlivé vozy jsou rozděleny do několika skupin, které jsou porovnatelné, a díky různým výsledkům lze zjistit podstatu problému. Z důvodu vlastnictví pouze plachtových návěsů, nebudou porovnávány chladicí boxy, sklápěčky a jiné druhy návěsů, ale vozidla zahraniční a vnitrostátní a jejich dopravní náklady. Porovnají se jednotlivé zahraniční a vnitrostátní vozy mezi sebou podle emisních Euro tříd a jejich cen mýtného. Zaměřovat se bude na trasy, kterými vozidla mohou jezdit, dokládání zboží, ochotu řidičů, opravy a samozřejmě spotřebu nafty.

5.1 Vnitrostátní přeprava

Tato kapitola se zabývá vozidly, které jezdí výhradně na území České republiky a Slovenska, výjimečně Polska. Jedná se o vozidla emisní třídy Euro 3 a Euro 4 s počtem náprav 4 a více. Tyto vozidla jsou starší a mají najeto přes milion kilometrů a z toho důvodu jsou náchylnější na poruchy, mají vyšší spotřebu, dražší mýto a je tedy neefektivní posílat je na zahraniční cesty. I proto jsou řidiči těchto vozidel vybíráni podle preference bývají téměř každý večer doma. Nutno zmínit, že tyto vozidla netankují na čerpacích stanicích Shell, ale vzhledem k jejich velikosti nádrže a denně najetým kilometrům tankují na dvoře firmy, kde průměrná cena nafty za rok 2015 byla 26 Kč.

Vozidla se dají ještě rozdělit podle pravidelnosti přeprav. Některá vozidla jezdí pravidelně každý den stejnou trasu a o tyto přepravy se není potřeba výrazně starat. V kapitole 5.1.1 se bude jednat o nepravidelné přepravy, kdy vozidla jezdí každý den jinou trasu.

5.1.1 Nepravidelné přepravy

Zde jsou uváděny tři typy vozidel s podobnými vlastnostmi a podle údajů v tabulkách a spotřeb jednotlivých vozidel budou moci být srovnávány. Rozdělovat je budeme dle SPZ a s pomocí sekundárních dat si ukážeme jejich náklady a ujeté kilometry.

2Z1 1765

Vozidlo emisní třídy Euro 3, které za rok 2015 najelo 68 784 km. Dle normy by mělo mít spotřebu cca 35 L/100km, ale po vypočítání za celý rok se vozidlo dostalo přes 40L/100km. Tento jev může být dán jízdou na kratší vzdálenosti nebo opotřebením vozidla, ale i tak je tato spotřeba vyšší než by měla být. Co se týká tržeb na kilometr, dle rovnice (4.1) mělo za loňský rok 25,9 Kč/km. To znamená, že vozidlo je celkem průměrně vytíženo, ale na vnitrostátní vozidlo by měla být vytíženost vyšší. Na vině může být neochota řidiče nebo slabé vytížení vozidla. Vozidlo má vyšší spotřebu mýta, než ostatní tahače na vnitrostátní přepravě viz Tab. 5.1, a to z důvodu, že auto jezdí nejčastěji do Polska. Ale spotřebu je nutno rapidně snížit.

Tab 5.1 výsledovka vozidla 2Z1 1765 za rok 2015

Materiál na opravy	79 301 Kč
PHM	748 011 Kč
Mýto	164 527 Kč
Náklady	1 428 316 Kč
Tržby	1 780 000 Kč
Zisk	351 686 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

2Z1 1328

Řešené vozidlo je téměř stejné jako předchozí a to počtem najetých kilometrů i stářím. Dá se tedy velmi dobře srovnávat. Také se jedná o Euro 3, ale za loňský rok najelo 58776 km. To je dáno větší pravidelností na kratší vzdálenosti. Auto jezdí pouze po České a Slovenské republice. I proto má vyšší tržby, a to 33,1 Kč/km. Ovšem spotřeba by tím pádem měla být vyšší a to není. Dle normy by vozidlo mělo jezdit za 35 L/100km. Průměrná spotřeba se pohybuje okolo 37 L/100km. Viz Tab. 5.2 má vozidlo náklady za naftu skoro o 100 000 Kč menší než předchozí vozidlo a při menším počtu kilometrů načerpalo o 400 litrů méně. Tady je jednoznačně vidět rozdíl mezi srovnatelnými vozidly. V případě vyšší spotřeby o 3L/100km vzrostly náklady o více než 100 000 Kč.

Co se týče tržeb, je vozidlo 2Z1 1328 výrazně lepší. Tento výsledek je mimo jiné dán pravidelnějšími přepravami a tím pádem lepšími cenami za kratší vzdálenosti. A i když opomineme nižší mýto skoro o 100 000kč, rozdíl v nákladech je přesto velmi markantní.

Velmi podstatnou nákladovou položkou je opět mýtné. Vozidlo jezdí skoro denně do Brna, ovšem zpět již jezdí prázdné, aby stíhalo ostatní náklady. V tomto případě by se určitě dalo ušetřit při zpáteční cestě, kdy by vozidlo objíždělo placené trasy přes Hulín a Kroměříž a časově by se trasa protáhla jen o pár minut.

V celkovém měřítku má druhé vozidlo dvakrát vyšší zisk než vozidlo 2Z1 1765.

Tab 5.2 výsledovka vozidla 2Z1 1328 za rok 2015

Materiál na opravy	102 194 Kč
PHM	644 897 Kč
Mýto	70 282 Kč
Náklady	1 231 142 Kč
Tržby	1 945 442 Kč
Zisk	714 299 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

4Z1 0131

U tohoto vozidla jde o jiný typ, lepší a novější. Patří ale do vnitrostátních, protože řidič nechce jezdit vzdálenější turnusy. Jde o jeho zdravotní stav, kdy se řidič vrátil po delší nemocenské a z delších tras má strach z důvodu svého zdraví, ale chtěl se vrátit na své původní vozidlo. Jde o emisní třídu Euro 5, mýtné poplatky jsou pro něj tedy mnohem menší. Auto má najeto o více jak polovinu méně než předešlá dvě, musí se na něj ještě platit leasing, takže musí vydělávat a jezdit do zahraničí. Při normě vozidla 32L/100km průměrná měsíční spotřeba nešla za rok 2015 pod 35L/100km ani jednou za 12 měsíců. Při podobně najetých kilometrech, 69 591km, jako vozidlo 2Z1 1765 má méně natankovaných litrů, ale u novějšího auta by rozdíl měl být ještě větší. Co se týče tržeb na km je na 24,2kč/km, ale zde je to z důvodu neochoty řidiče. U vozidel Euro 5 a výše by se tržba měla pohybovat nad 2 500 000 Kč, viz vzorec (4.2), ale dle Tab. 5.3 jsou tržby o necelý milión menší. Při nákladech na mýto skoro 250 000 Kč musí vozidlo najet mnohem více kilometrů a udělat vyšší tržby. U tohoto vozidla je předpoklad, jak zvýšit tržby, evidentní. Motivováním řidiče nebo obsazení vozidla jiným řidičem.

Tab. 5.3 výsledovka vozidla 4Z1 0131 za rok 2015

Materiál na opravy	57 926 Kč
PHM	715 095 Kč
Mýto	247 129 Kč
Náklady	1 410 350 Kč
Tržby	1 686 882 Kč
Zisk	276 531 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

5.1.2 Pravidelné přepravy

Tato kapitola bude trochu jiná než předchozí, protože půjde o analýzy pravidelných přeprav, pod smlouvou s našimi zákazníky, které se uskutečňují téměř každý den. Půjde o dvě různé přepravy, kde se v prvním případě budou porovnávat dvě vozidla, které přepravu uskutečňovali v loňském roce, a v druhém případě půjde o úsporu nákladů na mýtném.

5Z0 5199 x 3Z9 0980

Zde se jedná o přepravu, která se jezdí od vzniku firmy v roce 1995. Jde o vytížení 24/7 z Valašského Meziříčí do Nového Jičína a zpět. Jak bylo zmíněno, zde se během roku vystřídaly dvě vozidla. Tato přeprava je pro společnost velmi důležitá, protože na ní ročně společnost vydělává nejvyšší zisky. Jak bylo zmíněno výše, budou se porovnávat dvě vozidla, které tuto přepravu jezdila v roce 2015, kdy vozidlo 3Z9 0980 jezdilo první polovinu roku a 5Z0 5199 druhou polovinu.

3Z9 0980

Vozidlo značky MAN, které má najeto 1 283 000 km roku výroby 2005. Toto vozidlo realizovalo přepravu v první polovině roku 2015. Jako většina vozidel jezdí na naftu a z důvodu staršího data výroby se spotřeba za měsíc pohybovala nad hranicí 45L/100km. Při průměrné ceně 26 Kč/L vyšly náklady na PHM, viz Tab. 5.4, na 414 187 Kč. Zisk se pak pohybuje okolo 273 000 Kč.

Tab. 5.4 výsledovka vozidla 3Z9 0980 za 1. pol. roku 2015

Materiál na opravy	42 349 Kč
PHM	414 187 Kč
Mýto	265 Kč
Náklady	583 855 Kč
Tržby	856 827 Kč
Zisk	272 971 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

5Z0 5199

Při velmi vysoké spotřebě předchozího vozidla společnost přemýšlela, jak co nejvíce snížit náklady na tuto přepravu. Jednou z alternativ bylo pořízení nového vozidla, které by spotřebou ušetřilo, ale na druhou stranu by bylo zbytečné pořizovat vozidlo vyšší kvality s vyšší emisní třídou, když vozidlo jezdí pouze krátké trasy mimo zpoplatněné úseky. Z toho důvodu se společnost rozhodla koupit vozidlo, které nespotřebovává naftu, ale plyn CNG. Vozidlo se nehodí na delší trasy z důvodu objemu nádrže 120 kg, ale na přepravu z Valašského Meziříčí do Nového Jičína je nádrž dostačující. Čerpací stanice s CNG se vyskytuje ve Valašském Meziříčí a při průměrné ceně 26,09 Kč/kg vyšly náklady na PHM, viz Tab. 5.5, na 176 742 Kč. I vzhledem k měsíčnímu leasingu jsou náklady mnohem nižší, než tomu bylo u předchozího vozidla. To je způsobeno i menší poruchovostí z důvodu novějšího tahače.

Tab. 5.5 výsledovka vozidla 5Z0 5199 za 2. pol. 2015

Materiál na opravy	33 996 Kč
PHM	176 742 Kč
Leasing	40 127 Kč
Náklady	397 728 Kč
Tržby	954 977 Kč
Zisk	557 249 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Z Tab. 5.4 a 5.5 je jasně zřetelný rozdíl mezi oběma vozidly. U vozidla na plyn byly náklady na pohonné hmoty o 237 445 Kč menší a to za stejné období šesti měsíců.

I přes měsíční leasing 40 000 Kč jsou náklady u nového vozidla nižší o 186 000 Kč a rozdíl v zisku je za půl roku 284 278 Kč ve prospěch plynového vozidla.

3Z9 1373

Posledním vozidlem pravidelných přeprav je tzv. souprava. Jedná se o zvláštní typ vozidla, kde je k 7,5 m tažnému vozidlu připojena ještě vlečka. Toto vozidlo se používá pro převoz speciálního typu zboží, které na normální návěs nejde naložit. Převozy jsou mezi Rožnovem pod Radhoštěm a Jindřichovým Hradcem. Soupravu vlastní společnost pouze jednu, takže jiné vozidlo zde použít nejde, proto je velmi dbáno, aby vozidlo bylo neustále pojízdné. A i když je vozidlo také starší a velmi pomalé, jezdí spolehlivě. Přesto se velmi uvažuje o nahrazení novou soupravou. Na rozdíl od předchozí pravidelné přepravy, trasa vede přes placené úseky. Bude se tedy zjišťovat, jestli vozidlo může tyto úseky vynechat. Pro objasnění situace si musíme ukázat jak moc je vozidlo mýtem zasažené a kudy by mohlo případně jet.

Tab 5.6 Mýtné sazby pro nákladní vozidla v ČR

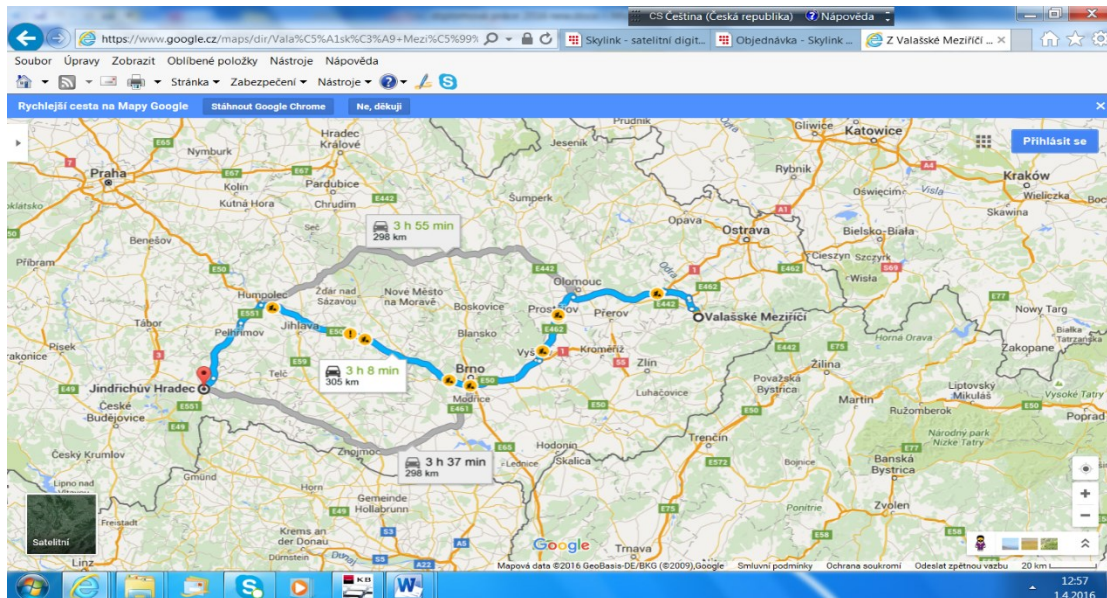
Mýtné sazby pro vozidla [Kč/km] pro ostatní dobu v týdnu									
	emisní třída Euro 0-II			emisní třída Euro III-IV			emisní třída Euro V+		
	počet náprav								
	2	3	4+	2	3	4+	2	3	4+
D+R	3,34	5,67	8,24	2,61	4,45	6,44	1,67	2,85	4,12
silnice I.třídy	1,58	2,74	3,92	1,23	2,14	3,06	0,79	1,37	1,96

Zdroj: [23]

V Tab. 5.6 je vidět, kolik stojí společnost jízda po dálnici. Vozidlo se nachází v emisní třídě Euro 3 a má 4 nápravy. Na obr. 5.1 je uvedeno, že nejrychlejší cesta je přes Olomouc, Brno a Humpolec. Tato cesta vede přes dálnice do Olomouce a z Brna do Humpolce. Kdybychom počítali jen placené cesty z Brna do Humpolce, je to cca 109 km, které firma absolvuje každý týden několikrát. Při vynásobení poplatku se dostaneme na 700 Kč jen při cestě do Jindřichova Hradce. Při cestě tam i zpět 3x týdně je to 4211 Kč za mýtné poplatky. Ale kdybychom jeli přes Hulín, Rosice a Telč,

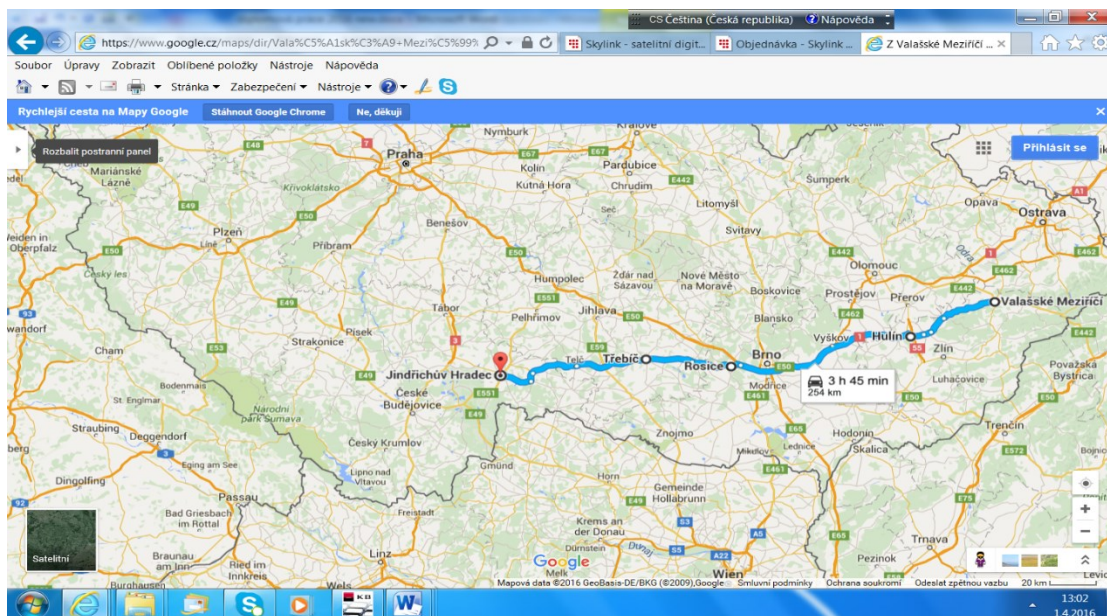
Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

viz obr. 5.2, najedeme o 44 km méně a ještě nebudeme muset platit žádné poplatky. Z důvodu jízdy soupravy přes placené trasy tato přeprava stojí společnost přes 200 000 Kč ročně navíc.



Obr. 5.1 Mapa trasy s mýtem

Zdroj: google.maps.cz



Obr. 5.2 Mapa trasy bez mýta

Zdroj: google.maps.cz

5.2 Mezinárodní doprava (MKD)

Kapitola 5.2 se bude zabývat nákladními vozidly, která jezdí převážně na zahraniční cesty a stráví na cestách i několik týdnů. Tyto auta jsou záměrně novější a v lepším technickém stavu, než auta vnitrostátní. Jedná se o Euro 5, Euro 6 a EEV. Vozidla Euro 6 jsou na trhu velmi krátkou dobu a tyto vozidla má společnost pouze dvě, typ EEV je taková mezistanice mezi Euro 5 a Euro 6. U vnitrostátní dopravy se na vozidle řidiči střídají, naopak v mezinárodní dopravě ve společnosti platí, že většinou má každé vozidlo jednoho řidiče. Zde bude snižování nákladů možná o něco těžší. Srovnání vozidel, jako tomu bylo ve vnitrostátní, nebude tak lehce proveditelné. Jelikož vozidla jezdí každé jinam, každé má jiný druh zboží, čekací hodiny a další nesrovnatelné položky. Dalo by se samozřejmě srovnat jednotlivé řidiče podle ujetých kilometrů, spotřeby nafty a tržeb za uplynulý rok, ale jak se v dopravě říká: „největší problém je mezi volantem a sedadlem“. Přikazovat řidičům, aby měli „lehčí nohu“, není tak jednoduché. Většina vozidel je nastavených na maximální povolenou rychlost 80km/h. Ovšem řidiči si to většinou umí přenastavit a o necelých 10km/h posunout nahoru. I těchto pár rychlostních stupňů udělá se spotřebou své. V kapitole 5.2.1 si uvedeme alespoň dvě vozidla, tedy řidiče, kteří měli výsledovku nejlepší a naopak nejhorší.

5.2.1 Srovnání vozidel MKD

2Z0 1501

Vozidla budou porovnávány z toho hlediska, že mají najeto téměř stejně kilometrů a srovnání tady nebude úplně zavádějící. Vozidlo má za loňský rok najeto 113 636 kilometrů. V tabulce budou uvedeny pouze položky, které se výrazně liší a které by se hlavně lišit neměly. Položky jako leasing, materiál na opravy, mzdy a další jsou na srovnatelné úrovni, ale největší rozdíl je samozřejmě nafta a mýto.

Tab. 5.7 výsledovka vozidla 2Z0 1501 za rok 2015

PHM	890 360 Kč
Mýto	481 820 Kč
Náklady	2 659 577 Kč
Tržby	3 003 238 Kč
Zisk	433 661 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

4Z1 1022

Naopak toto vozidlo zcela propadlo. Najeto má jen o něco málo méně, 110 082 kilometrů. Ovšem u tohoto vozidla jsou bohužel za celý rok náklady vyšší než tržby. U mezinárodních vozidel by se tržby měly pohybovat okolo 3 miliónů Kč, jak je tomu u předchozího vozidla, tady je to ovšem hodně pod danou hranici.

Tab. 5.8 výsledovka vozidla 4Z1 1022 za rok 2015

PHM	990 665 Kč
Mýto	505 164 Kč
Náklady	2 710 791 Kč
Tržby	2 702 932 Kč
Zisk	-7859 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak je vidět v Tab. 5.7 a Tab. 5.8, při srovnatelně najetých kilometrech je rozdíl v pohonných hmotách 100 000 Kč. I v oblasti mýta je druhé vozidlo dražší o 24 000 Kč a přitom má najeto o 3000 km méně. Největším rozdílem je však zisk, u vozidla 2Z0 1501 je skoro půl miliónu, ale u druhého vozidla je dokonce záporný. Bohužel, jak již bylo řečeno, největší problém je s lidmi. Dispečeři se snaží dávat všem práci stejně, jak je i vidět na počtu najetých kilometrů. Samozřejmě tyto dva příklady byly nejvíce rozdílové, ale mezi těmito řidiči je dalších alespoň 15, kteří se prvnímu vozidlu zdaleka vymykají. A to hlavně v přepočtu najetých kilometrů na odběr pohonných hmot. Tady se tedy dá snižovat náklady převážně motivováním zaměstnanců a to nejvíce finanční odměnou. Každý měsíc se počítá spotřeba jednotlivých vozidel, kdo dosáhne spotřeby nejvýše do povolené normy vozidla, bude odměněn, v opačném případě firma může řidiče penalizovat. Dříve tento způsob penalizování byl velmi problematický, jelikož byl nedostatek řidičů a každá firma si je musela trochu předcházet. Ovšem po zveřejnění nabídky na pracovní pozici v různých tištěných médiích se poptávka po práci řidiče ve společnosti LV Trans výrazně zvedla. Bohužel, jiný motivační prostředek než finanční, v této situaci není moc reálný, jelikož řidiči nejvíce reagují na finanční odměnu. A nějaké benefity nebo poukazy jim taky moc prospěšné nebudou, protože jsou neustále na cestách. Samozřejmě když se spotřeba u jejich jízd sníží a jak bylo vidět na předchozím příkladu, dá se snížit až o 100 000 Kč, nebude problém řidiče finančně motivovat.

5.2.2 Tankování nafty

Předchozí kapitola se zaměřovala na řidiče, aby se náklady firmy snížily. V této a minimálně ještě další kapitole se budeme zaměřovat, co může udělat dispečink a vedení, aby náklady nebyly tak vysoké, jako jsou nyní.

V teoretické části bylo zmíněno, že firma disponuje vlastním bencalorem, kde vozidla tankují naftu, když jsou v České republice. Také byl zmíněn dodavatel Agrotech, který tuto čerpací stanici doplňuje naftou. Každý týden se ceny mění, ale tento jev společnost nemůže ovlivnit. Ovšem v listopadu loňského roku se objevil další dodavatel nafty, společnost Nikey. Výhodou je, že čerpací stanice Nikey jsou rozmístěny téměř po celé Moravě. Nejbližší v Hranicích na Moravě a Novém Jičíně. Ale největší předností pro společnost je, že tyto dvě společnosti si konkurují cenou za litr nafty a dopravce může každý týden měnit stanice, kde se bude zrovna tankovat nafta. A i když jde o rozdílnost cen v řádech halířů, při množství odběru nafty je položka nezanedbatelná.

Tankování nafty na území naší republiky je vysvětleno, ale co když je auto několik týdnů v zahraničí. V tomto případě má společnost smlouvu s řetězcem čerpacích stanic Shell. Zde je nafta tankována na speciální platební karty, kterou vlastní každý řidič. Veliká chyba řidičů je, že nepřemýšlí nad rozdílem ceny na čerpacích stanicích Shell a bencalorem ve společnosti. Jedou-li například z ciziny a dochází jim nafta, častokrát se stalo, že zbytečně vzali plnou nádrž nebo půl nádrže, přitom jim na dojetí stačilo 100 litrů. Zde nastává i problém u dispečerů a vedení firmy. Společnost nemá jasné stanovené, kolik litrů mohou řidiči brát na území České republiky. Tankují-li v okolí Plzně, která je vzdálená cca 450 km, při spotřebě 35L/100km bude stačit natankovat 150 L nafty. Při každém natankovaném litru navíc se náklady zvyšují o cca 3 Kč. Když řidič natankuje 500 litrů, stojí to společnost přes 1000 Kč.

Dalším problémem jsou neexistující pokyny pro čerpání nafty v zahraničí. Na dálnicích ve většině zemí, i v té naší, jsou pohonné hmoty nejdražší. V Německu se může rozdíl v ceně nafty na dálnici a mimo ni pohybovat až v rozmezí 15 centů. Stačilo by zjistit, zda je v nějaké blízké obci čerpací stanice, kde je cena nafty, a většinou je, mnohem levnější.

Tyto způsoby snižování nákladů jsou však velmi problematické, jelikož je ve firmě okolo třiceti řidičů a dispečerů nemají čas kontrolovat každou trasu řidiče

a sledovat kolik a kde tankoval. V tomto by mohla opět pomoci finanční motivace řidičů za nižší ceny pohonných hmot.

5.2.3 Mýto

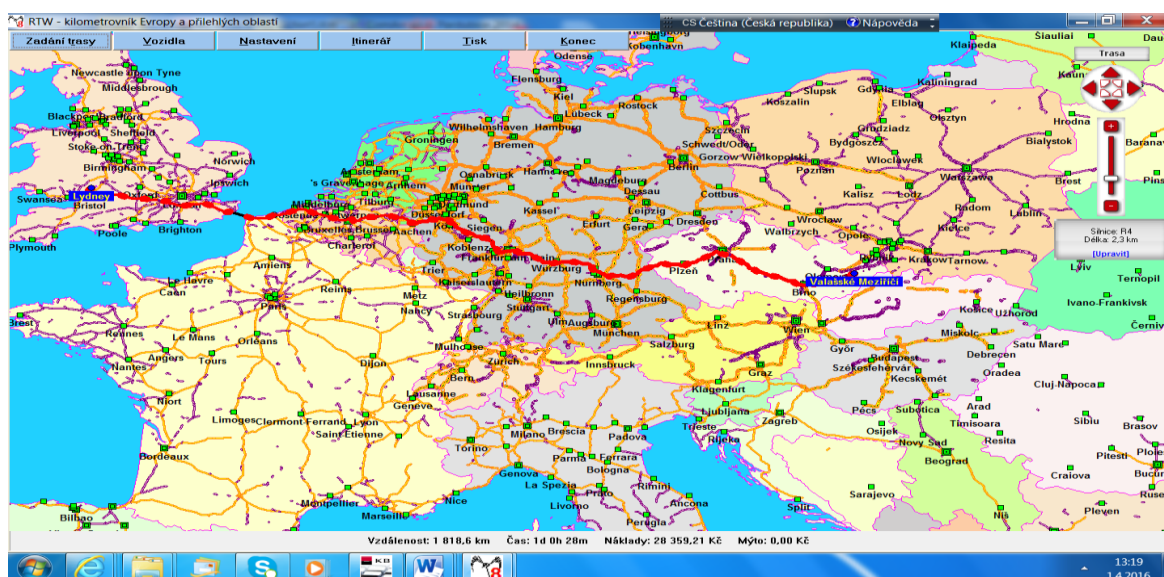
Dalším bodem, jak je možné snižovat náklady, jsou mýtné poplatky. Zde se však musíme zaměřit na trasy, které se dají naplánovat a jsou relativně pravidelné. Budeme zjišťovat, která trasa je nejrychlejší a která trasa je z pohledu mýtného nejlevnější a poté můžeme porovnávat, co je pro nás výhodnější, jestli dodat zboží co nejrychleji nebo finančně nejvýhodněji. Tato kapitola se bude zaměřovat na tři destinace všemi směry Evropy. A těmi budou Velká Británie, Itálie a Maďarsko.

Velká Británie

Zde se budeme zabývat třemi možnými trasami, dvě vedou přes Českou republiku a jedna přes Polsko. Co se týče další trasy přes Německo, Belgie a Francii, zde více možností není, stejně tak ohledně trajektu. Takže společnost bude zajímat především mýtné v České republice a v Polsku. U nás pro vozidla Euro 5+ stojí mýto 4,12 Kč/km a v Polsku to vychází na 1,89 Kč/km. Jak můžeme vidět na obr. 5.3, 5.4 a 5.5, zvolili jsme si tři různé cesty.

Přes Brno, Prahu a Rozvadov je to do cílové stanice 1818 kilometrů, ale po hranice s Německem vozidlo jede převážně přes placené úseky a to konkrétně 444 kilometrů, což při ceně mýta znamená 1829 Kč. Sice tato trasa patří k těm rychlejším, ale také nejdražším.

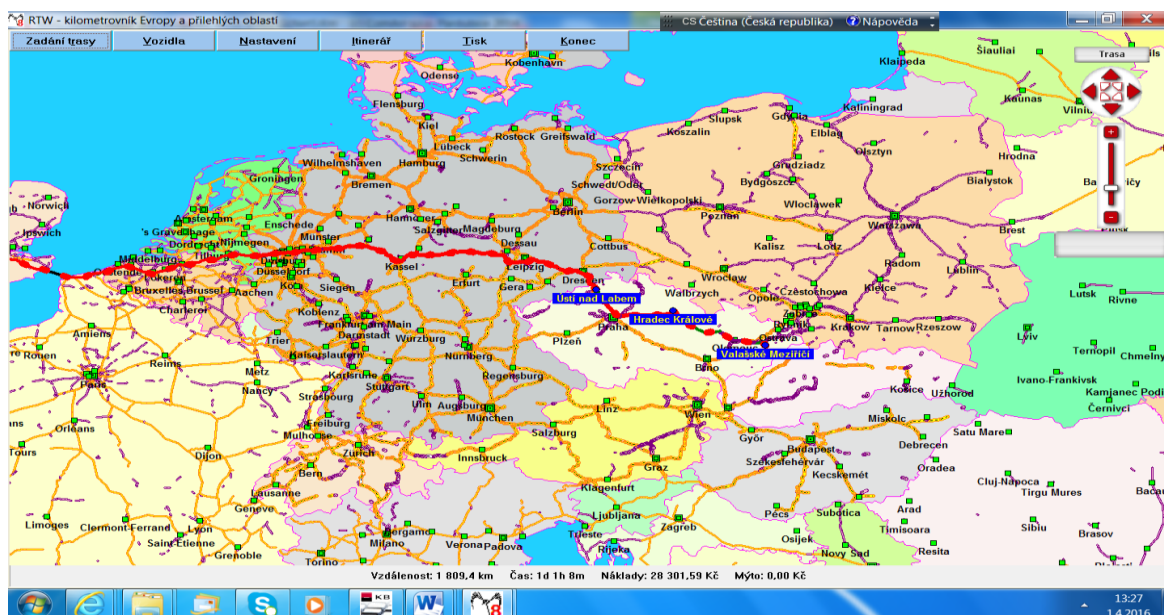
Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti



Obr. 5.3 Trasa přes Brno

Zdroj: Firemní program Raal Trans

Dále byla zvolena trasa mimo placené trasy až po Hradec Králové. Od Hradce Králové po hraniční přejezd Petrovice, kde se již mýto platí, je to 212 km, což je skoro o polovinu méně a mýto vyjde na 873 Kč. Trasa je sice o něco pomalejší, ale vozidlo nemusí jet přes mnohdy zablokovanou Prahu a časová ztráta určitě není nějak velká.

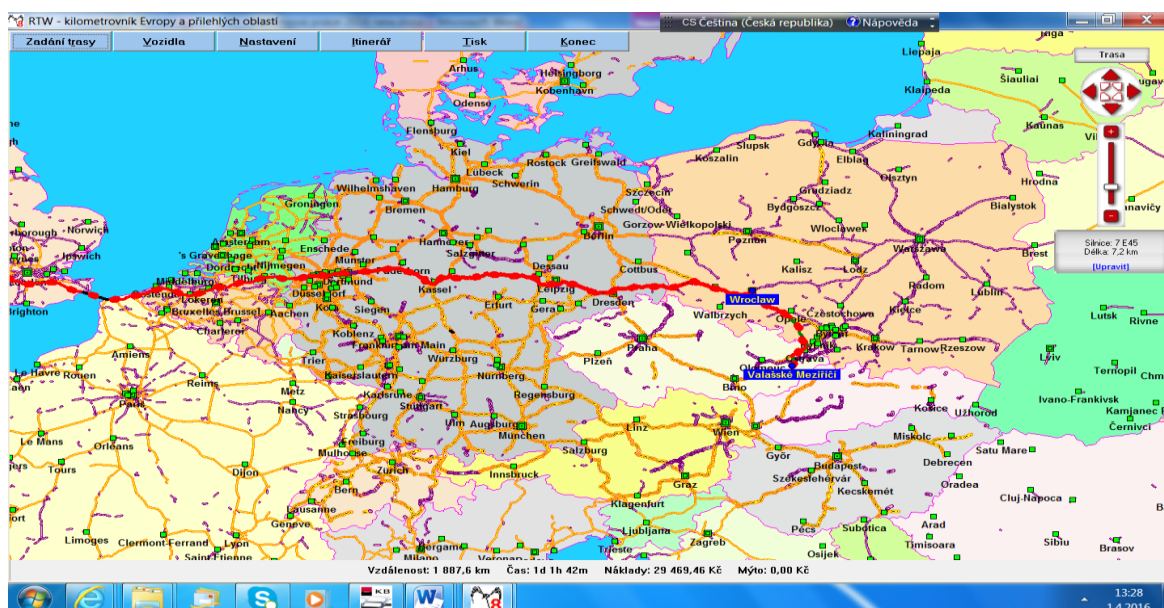


Obr. 5.4 trasa přes Hradec Králové

Zdroj: Firemní program Raal Trans

Poslední trasou, kterou se dá jet směrem na Anglii, je přes Polsko. Vzdáleností je to sice nejdál, nějakých 1887 km. Po Polsku jede vozidlo 406 km, ale při mnohem

levnějším mýtném poplatku přejezd Polskem stojí 767 Kč, což je ze všech tří variant nejméně.



Obr. 5.5 trasa přes Polsko

Zdroj: Firemní program Raal Trans

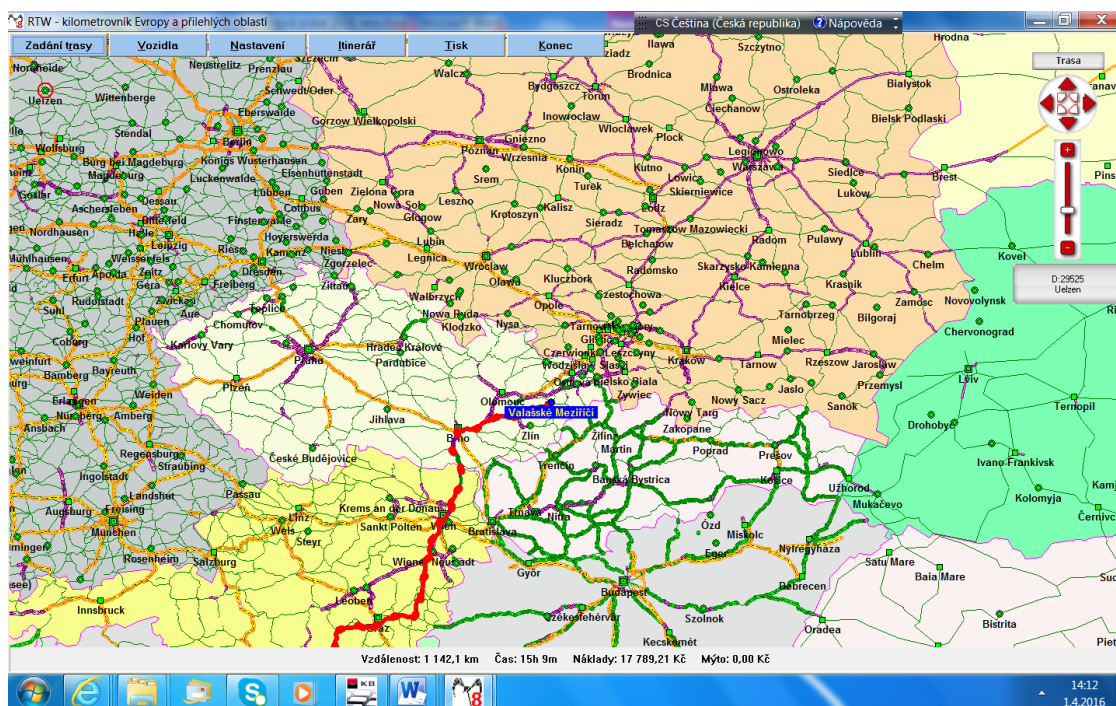
Do velké Británie se jezdí pravidelně každé pondělí za 2500 Eur. Při cestě přes Českou republiku je vozidlo ve středu odpoledne na místě určení a ten den je ještě vyloženo. Ve čtvrtek ráno jsou relativně pravidelné přepravy z nedalekého Cardiffu do severního Nizozemí za 500 Eur a v pátek vozidlo nakládá z Holandského Balku jednu z našich pravidelných přeprav do Valašského Meziříčí za 1250 Eur. Vzhledem k dovolené pracovní době je řidič v sobotu doma a v pondělí skládá zboží ve Valašském Meziříčí. Díky víkend, který řidič strávil doma je auto připraveno v pondělí opět nakládat zboží a vyjet na další turnus. Třeba i znovu do Velké Británie.

Stejná trasa přes Polské území je levnější na mýtných poplatcích o 1000 Kč než přes placené trasy v České republice, ale jen o 100 Kč než cesta přes Hradec Králové. Co se týká zpáteční vytiženosti, jsou místa nakládání zboží stejná, ale vozidlo přijede do Velké Británie ve středu večer. Zboží vyloží až ve čtvrtek ráno a všechny termíny se tím posunou. Vozidlo se tedy zasekne v Holandsku přes víkend a připraveno na další práci bude nejdříve v úterý odpoledne. Z tohoto důvodu je nejlepší trasa přes Českou republiku a to po neplaceném úseku přes Hradec Králové. Mýtné je zde na podobné cenové relaci jako přes Polsko, ale časově se více vyplatí tato trasa. A to i bez ohledu na to, že po neplacených cestách bude spotřeba vyšší než po dálnici.

Itálie

Předposlední trasou je nahlíženo na výhodnost cest do západní Itálie, kde také docela pravidelně společnost jezdí. Zde bude srovnání cenu mýtného a rychlost dodání, když vozidlo pojede přes Rakousko nebo přes Slovenskou republiku.

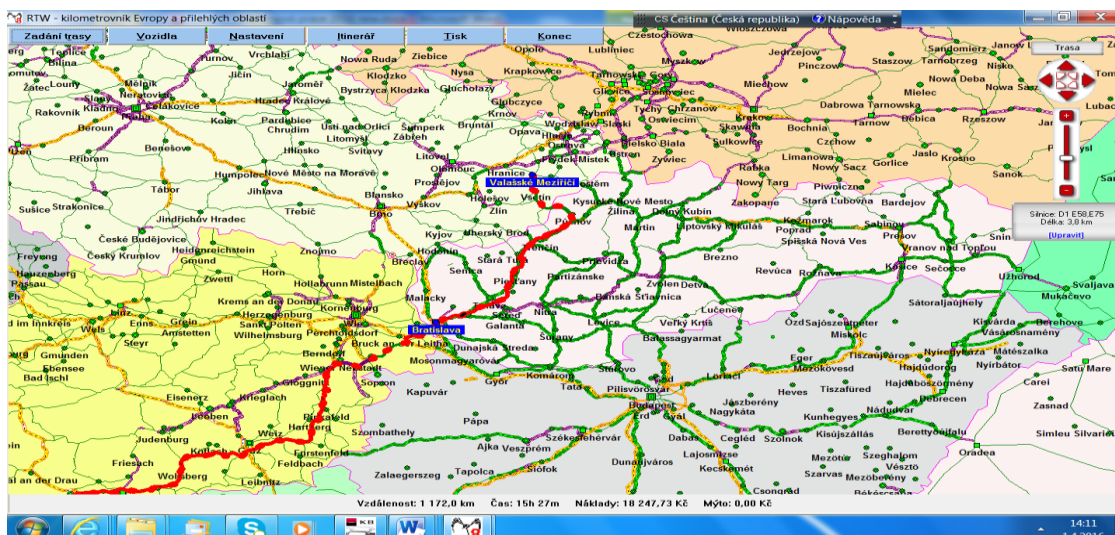
Dle obr. 5.6 přes Brno a Vídeň je vidět, že trasa je o něco kratší, do cílové destinace to je 1142 km, ale mýtné v Rakousku je nejdražší v celé Evropě, na Euro 5 je to 10,80 Kč, EEV 9,80 Kč a Euro 6 8,90 Kč. Takže když pojede řidič s vozidlem třídy Euro 5, zaplatí za průjezd celým Rakouskem 5108 Kč. Plus k tomu ještě 330 Kč za české mýto.



Obr. 5. 6 trasa přes Vídeň

Zdroj: Firemní program Ral Trans

Dle výsledků je zcela neprůkazné, kudy by mělo vozidlo jezdit. Jelikož náklady za Slovenskou dálnici a následně v rakousku vycházejí na 5516 Kč, takže zde se bude společnost nejspíš rozhodovat přepravu od přepravy. Přes Vídeň je to sice o 30 km kratší, ale přes Bratislavu zase rychlejší, vozidlo se totiž vyhne přeplněnému provozu v rakouské metropoli.



Obr. 5.7 trasa přes Bratislavu

Zdroj: Firemní program Raal Trans

Maďarsko

V Maďarsku nebudou srovnávány trasy, ale bude se analyzovat jejich zvláštní mýtný systém. V této zemi neplatí jak pro většinu ostatních, že je ve vozidle krabička pro daný stát a při průjezdu mýtnou branou se určitá částka odečte. V Maďarsku to platí jinak, při příjezdu na maďarské území řidič musí najít první čerpací stanici, kde si mýto koupí. Jenomže řidič musí navolit přesně stanovenou trasu, kudy pojede. Na cestě do Maďarska je to ještě lehké, horší je to ovšem po vyložení. Řidič nemusí, a většinou to tak je, vědět kam přesně pojede nakládat. Musí čekat, až co mu zavolá dispečer, ale když mu zavolá a zadá určitou trasu, kam má jet, řidič zase musí najít benzinu a podle GPS zadat opět přesnou trasu. Tady ovšem nastává problém, když řidič narazí dříve na mýtnou bránu než na čerpací stanici, okamžitě přichází pokuta až do výše 50 000 Kč.

Nastává tedy jediné řešení jak si pomoci. Pořídí krabičku na Maďarské území, která ovšem není jak ostatní po celé Evropě. Krabička se musí nabít maďarskými forinty a před každou jízdou nastavit vozidlo, které do Maďarska jede. U této krabičky je veliká výhoda, že se může přemísťovat z auta na auto a nastavení trvá pár minut na počítači. Cena této mýtné krabičky vychází na 2500 Kč/ks. Zaregistrování na maďarský mýtný systém je zdarma a vstupní náklady jsou tedy pouze za krabičku. Při cestě z Gyoru do Debrecenu je cena mýtného vypočítána na cca 1700 Kč. Při absenci krabičky musí znát řidič přesně cestu a platit navíc za služby na čerpací stanici. Stejná přeprava tak vyjde na 1800 Kč. Logicky se při 25 přepravách po této trase návratnost krabičky vrátí, ale velikou výhodou je, že řidič nemusí sjíždět na stanice a přesně dodržovat trasy, které si předem navolí. Kdo

vlastní tuto krabičku tedy šetří náklady nejen tím, že mýto je levnější, než když si ho řidič musí platit na čerpací stanici, ale také má jistotu, že mu nehrozí žádná pokuta. Také se vyhne problémům s komunikací, které velmi často vznikají při komunikaci s maďarsky mluvícím člověkem.

5.2.4 Dotěžování

Dotěžování je neméně důležitá položka, kde se dají ušetřit náklady. Tento problém je veliký, ale někdy je velmi obtížné tuto činnost plnit. Jde o to, že když poskytnete nějakému zákazníkovi přepravu a zboží nezabírá celou plochu návěsu, automaticky bude cena nižší.

Tomuto se dá předejít tzv. dotěžováním, kdy podle zbylého místa dispečeri shání ještě nějaké zboží, které by se dalo k poloprázdnému návěsu doložit. Ovšem mnohdy právě tady nastane problém. Musí se sejít jak objem zboží, tak destinace, do které zboží putuje. Většinou se jedná o místo mezi původní nákládkou a vykládkou, jelikož zboží bude nakládáno jako druhé a tím pádem musí být vykládáno první. Jinak je tomu, jde-li zboží vykládat a nakládat bokem. Ovšem prvotní náklad, většinou od zákazníka, má nějaký termín vykládky a do tohoto termínu se řidič také musí vlézt. Je tedy důležité, aby zákazník o nekompletním zboží informoval dostatečně dopředu, aby na sehnání zbylého nákladu zbyl dostatek času. Jako příklad mohu uvést, že z jedné firmy byla půlka zboží směřována do slovinského Velenje a druhá do italského Borgo a Mozzano. Samozřejmě je možnost to naložit na jeden návěs, ale pak pojedou auto z Velenje do Itálie opět poloprázdné. Proto je výhodnější použít dvě vozidla a doložit obě přepravy nezávisle na sobě.

Dalším způsobem je tzv. „sběrka“. Společnost dopředu ví, že auto bude muset být v pondělí v Německém Lubecku, ale kdyby to nakládal až po cestě v pondělí, tak nestihne termín vykládky. Navíc dokládka nemusí být po cestě. Pro tento případ jsou zde tzv. „sóla“, malé vozidla s nosností do 3,5 t a délkou 7,5 m. Tyto vozy mohou v pátek zboží naložit a vzhledem k jejich menší spotřebě není jejich provoz moc nákladný. Zboží se převezme na dvůr společnosti a vlastním vozíkem přeloží na návěs. Auto pak může v neděli v noci vyjet a stíhá bez problémů vykládky a v úterý ráno již může být opět naložen směrem do Holandska, z něhož máme pravidelné přepravy do Valašského Meziříčí. Takto je vozidlo ve čtvrtek zpět na dvoře a opět může nakládat jiné zboží. Tímto způsobem společnost šetří především čas a náklady na přejezd vozidla.

Tyto způsoby dokládání jsou relativně lehčí, jelikož si je společnost může naplánovat dopředu, naopak je tomu však při cestách z Evropy zpět do České republiky. Mnohdy se stane, že v dané lokalitě, kde se vozidlo nachází, není dostatek přeprav vyhovující společnosti. Přejezd do jiné lokality, vzdálené třeba 200 km je prodělečný, protože auto by muselo ujet zbytečně kilometry prázdné. V tomto případě se dá auto naložit polovinou nebo i třetinou nákladu. Během doby, co auto nakládá, se dispečink může dívat na další části nákladu po trase vozidla, které má absolvovat. Mohou to být celkově i tři místa nakládky, časově je to sice zdouhavější, ale za tři náklady bude přeprava přece jen o něco ziskovější, než kdyby jelo z jedné destinace do České republiky s plným nákladem.

Nyní se bude společnost zaměřovat opět na motivaci řidičů. Dispečer může sehnat přepravu, kde se v papírech píše, že zboží bude zabírat celou ložnou plochu vozidla. Ovšem ne vždy to musí být pravda, poté by měl řidič zavolat na dispečink a oznámit, že ve vozidle má ještě volné místo na nějaký náklad. Většinou tyto věci zaměstnanci neřeší, a pokud se jim neřekne, jedou trasu, která jim byla určena. Ovšem při doložení zboží bude přeprava ziskovější, za 2 ložné metry z Německa může mít firma i 10 000 Kč a řidiči se slíbí například 10% z dokládkové ceny. Poté již řidiče bude zajímat, jestli má volné místo a jestli může ještě něco doložit.

5.3 Kancelářské potřeby

Poslední kapitolou se budeme zaměřovat konkrétně na papírnictví. Při každé přepravě řidiči musí potvrzovat a vozit nejrůznější druhy dodacích listů a mezinárodních dokumentů. Někde dostane listů 5, někde i 20. Ovšem v kanceláři se tyto veškeré papíry musí kopírovat a posílat poštou. Za posledních deset let, co společnost vlastní velikou kopírku, bylo na tomto zařízení okopírováno 500 000 kusů. Když v průměru počítáme s 250 pracovními dny za rok, okopíruje společnost 200 ks denně. Při ceně 20 halířů za jeden kus papíru to společnost stojí 40 Kč denně. A to nejsou započítány náklady na barvu. Dále se zde jedná o poštovné, které měsíčně v průměru vyjde na 5000 Kč, takže 250 Kč za den. V dřívější době bez internetu to pochopitelně nešlo provozovat jinak, ovšem s rostoucím vývojem moderní technologie jde spousta věcí řešit elektronicky. Pochopitelně, že se zahraničními společnostmi, pro které společnost nejezdí pravidelně, bude i tento problém ještě nějakou dobu trvat. Na druhou stranu společnosti, které jsou v našem okolí, a se kterými máme smlouvu, by se o elektronické podobě, v případě

Návrh strategie snížení nákladů logistické společnosti

zasílání dokumentů, dalo jednat. Jde o významné zákazníky jako CS Cabot, Deza a.s., Schott Glass a Gumárny Zubří. Nejen, že spolupráce s těmito společnostmi je na dobré úrovni, ale i vzhledem k počtu přeprav pro tyto zákazníky by elektronická podoba dokumentace velmi snížila náklady společnosti LV Trans.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení, které by měly vést ke snížení dopravních nákladů a tím co nejvíce zvýšit zisky společnosti LV Trans s.r.o. Doporučení bylo sestaveno na základě analýzy výsledků získaných ze sekundárních dat společnosti.

6.1 Návrhy k vnitrostátní dopravě

Zde si můžeme doporučení ještě rozdělit na pravidelné a nepravidelné přepravy.

U nepravidelných přeprav jsme si vybrali tři vozidla. U starších vozidel zatím není důvod je měnit za novější, hlavně z hlediska ceny nových vozidel. Vozidla jsou sice starší a mají najeto hodně km, ale náklady se zde dají snižovat jinou cestou. U vozidla 2Z1 1765 jde bezpochyby o spotřebu nafty. Při srovnání s velmi podobným vozidlem byla spotřeba mnohem vyšší, je třeba klást důraz na řidiče, že zde se musí spotřeba snížit. Co se týče mýtného, zde půjde těžko náklady snižovat, jelikož má velmi nepravidelné trasy. Do Polska jezdí pouze jedinou možnou trasou a po České republice se také snaží vyhýbat placeným trasám.

Naopak u vozidla 2Z1 1328 je spotřeba mnohem lepší, ale také není optimální. I zde se dá dbát na řidiče, aby měl „lehčí nohu“. Problém je zde jinde, řidič tohoto vozidla jezdí docela pravidelně trasy Valašské Meziříčí - Brno a zpět. Z Brna jezdí většinou bez nákladu, a tedy zcela zbytečně využívá placené trasy. Zpět by se mělo jezdit jinou trasou, která není placená a nezabere ani více času.

4Z1 0131 patří mezi novější auta, je jasné, že toto vozidlo nemůže jezdit vnitrostátní přepravy. Řidič musí jezdit mezinárodní přepravy, nebo musí vozidlo obsadit jiný řidič. Vozidlo sice jezdí i Rakousko a západní Maďarsko, ale na tohle vozidlo jsou zbytečně vynakládány náklady.

U pravidelných přeprav se dá jednoznačně ušetřit na mýtném u soupravy jezdící do Jindřichova Hradce. Vozidlo je sice starší a pomalejší, ale časově není nijak terminováno a řidič si může zvolit, v kolik hodin bude vyjíždět. Je zbytečné jezdit přes placené úseky, které bývají často i zacpané, hlavně trasa z Brna na Jihlavu. Při pravidelném ježdění mimo tyto úseky vozidlo ušetří přes 200 000 Kč ročně.

Pořízení vozidla na plyn CNG byla bezpochyby dobrá volba. Cena nafty sice na konci roku klesala, ale i přes to byla spotřeba CNG mnohem nižší a bylo zde ušetřeno velké množství peněz za pohonné hmoty. Zde bych jednoznačně doporučoval vozidlo dále

využívat a po splacení leasingu bude úspora nákladů ještě vyšší než při používání naftového motoru.

6.2 Návrhy k mezinárodní dopravě

V této části je hlavní doporučení motivovat řidiče. Lidé, co pracují v kanceláři, mohou ovlivnit jen velmi málo, co se týče řidičů v zahraničí. Jak se dalo předpokládat, největším problémem v nákladech je množství natankované nafty, tím pádem její spotřeba, a mýtné poplatky. Bohužel největší problém je u řidičů. Dispečeri mohou ovlivnit alespoň trasy, kterými se jezdí do zahraničí. Jak bylo zjištěno, jízda na západ Evropy byla doposud vybírána špatně. Z důvodu pohodlí řidiče, byly veškeré přepravy situovány přes placené cesty Českou republikou. Po neplacených cestách z Olomouce do Hradce Králové ušetří společnost na mýtném přes 1000 Kč na jedné cestě směrem na západ. Přes Polsko je to sice nejlevnější, ale konkrétně do Anglie je tato trasa zbytečně časově náročná a vozidlo nestíhá další vyřízení.

Dispečeri mohou dále ovlivnit tankování, ale ne zcela všude. Pouze u domácích čerpacích stanic, kde se ví týdenní cena nafty dopředu. Může tedy přikázat řidičům, že aktuální týden se bude tankovat na té nebo jiné stanici. Dále pak mohou naplánovat tankování na předem známé trase.

Společnost by si měla jasně stanovit systém, kolik litrů mohou řidiči tankovat na čerpacích stanicích. Když jede řidič z ciziny a svítí mu kontrolka prázdné nádrže, měl by natankovat minimální počet litrů potřebný na dojezd z důvodu levnější nafty na vlastním dvoře společnosti.

Mnohem levnější nafta je mimo dálnice, kolikrát stačí sjet do nejbližší obce, což nezabere moc času. Dále jde o styl jízdy, srovnatelné vozidla s podobným počtem najetých km měla naprosto jinou spotřebu nafty. Zde se musejí řidiči motivovat a finančně odměňovat za nižší spotřebu nafty. Dosáhne-li řidič spotřeby o L/100km menší než je norma, bude odměněn 1000 Kč. Naopak, jestli normu překročí, bude stejným způsobem pokutován.

Stejný případ je i u mýtného. Stejná vozidla měla rozdíl na mýtném přes 25 000 Kč/rok. Zde je očividné, že se první řidič snaží objíždět placené trasy, pokud může. Zde bych doporučoval odměňovat řidiče podle mýtného až na konci roku. Má-li jeden řidič se srovnatelnými kilometry o 25 000 Kč levnější mýtné, odměnil bych jej 10 % z rozdílu mezi řidiči.

Dalším mýtným problémem je Maďarsko. Zde je největší utrpení vlastníků dopravních firem mýtný systém, řidič si musí zajet na první čerpací stanici a přesně podle trasy koupit tzv. „štrásenku“. Většinou to dopadne velmi vysokou pokutou, čehož jsou si maďarské úřady vědomy a rádi toho využívají. Doporučoval bych společnosti pořízení mýtné krabičky, díky které stojí mýtné méně a nastavit se dá v kanceláři společnosti. Ušetří tak nejen na mýtném, ale i na času a riziku z případných pokut. I při pořizovací ceně 2500 Kč se vyplatí krabičku pořídit a návratnost nebude dlouho trvat.

Neposledním problémem je dotěžování. Zde bude hodně záležet jak na dispečerech, tak na řidičích. Pokud jede auto z České republiky do zahraničí a má nakládat pouze část zboží, je důležité tuto informaci vědět dopředu a například pomocí malých vozidel si zbylý náklad svézt na centrálu firmy, kde se zboží přeloží na velké auto. Tuto podmínku bych konzultoval se zákazníky, se kterými má společnost smlouvu, aby o neúplných nákladech informovali několik dní předem. Druhým doporučením je opět motivovat řidiče, pokud nakládají v zahraničí, aby sami vyzvali dispečera, že na vozidle ještě zbývá volné místo a bylo možné jej doložit. Navrhoval bych opět 10% z dokládkové ceny.

6.3 Návrhy ke kancelářským potřebám

Zde je doporučení jednoznačné. Vzhledem k vysokým nákladům na poštovné a papíry potřebné k dokumentaci, je třeba komunikovat alespoň se stálými zákazníky o možnosti řešit tuto dokumentaci elektronicky. Právě u těchto zákazníků probíhá dokumentace nejčastěji a v největším množství, tedy i pro ně by toto řešení bylo přínosem.

7 Závěr

Diplomová práce se zabývala snižováním dopravních nákladů a zvyšováním zisku dopravní a logistické společnosti LV Trans s.r.o. Měla zjistit nedostatky společnosti a doporučit postup na snížení nákladů pro větší ziskovost firmy.

V teoretické části se práce zaměřovala na charakteristiku společnosti, kde se zabývala mikroprostředím, mezoprostředím a makroprostředím společnosti.

Dále byla popisována teoretická východiska logistiky, jako cíle logistiky, logistické a dopravní řetězce a samozřejmě logistické výkony a náklady.

V praktické části se zabývala metodikou získávání sekundárních dat, analýzu současné situace a výsledků zjištění a doporučení, jak náklady co nejefektivněji snížit.

Z celkového hlediska je mnoho způsobů jak snižovat dopravní náklady logistické společnosti, ale v práci byly nejvíce markantní zejména pohonné hmoty a mýtné poplatky. Činnost společnosti se dá rozdělit na auta vnitrostátní a mezinárodní. U vozidel, která jezdí pouze po území České a Slovenské republiky je problém, že vozidla jsou již staršího data výroby a jsou náchylnější na poruchy, ale největším problémem je zde spotřeba nafty. Řidiči by neměli překračovat rychlost a neustále brzdit a přidávat plyn. Jelikož vozidla jezdí spíše kratší trasy, při neplynulé a prudké jízdě spotřeba vozidla rychle stoupá, tím se zvyšuje i opotřebení motoru, brzdového systému a pneumatik, z čehož plyne i vyšší poruchovost vozidla.

Dále by se mělo zaměřovat na neplacené úseky a zejména vozidla jezdící pravidelné přepravy každý den by se měly snažit jezdit po co nejlevnějších trasách.

U mezinárodní přepravy se musí hodně spoléhat na ochotu a zodpovědnost řidičů. Zde je nejlepší motivovat zaměstnance a zvolit nejlepší motivační faktor, který je v tomto případě finanční odměna. Řidiči by se měli sami snažit zvolit pokud možno co nejlevnější způsob přepravy, za který budou řádně odměněni. Zde se bude také jednat zejména o objíždění dražšího mýtného úseku a tankování mimo dálniční úseky. Jelikož při ceně nižší i o malou částku to na nádrži o objemu 1200 litrů ušetří spoustu peněz.

Následně se po komunikaci s dispečerem snažit zaplnit celý objem nákladového prostoru, aby nevznikaly zbytečné náklady na přepravu. Ke všem přepravám také neodmyslitelně patří bezpečnost, kterou musí každý řidič zajistit dostatečným upevněním nákladu.

V současné době elektroniky je zbytečně nákladné používat pouze systém poštovního. Tištěná forma společně se službami za poštovné nemusí být realizována

u všech přeprav, ale u stávajících firem by se v dnešní době měla více prosazovat elektronická pošta.

Na závěr nelze opomenout, že společnost se snaží jít i cestou ochrany životního prostředí, jelikož nahradila vozidlo s největší spotřebou nafty za vozidlo poháněné CNG. I přes nedávné pořízení vozidla se zdá tento nákup do budoucna výhodný.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] DRAHOTSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 327 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [2] EMMETT, S. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [3] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [4] HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [5] LÍBAL, V.; KUBÁT, J. a kol. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nadatur, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9.
- [6] MACUROVÁ, P.; KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 118 s. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [7] NOVÁK, R.; PERNICA, P.; SVOBODA, L.; ZELENÝ, L. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, a. s., 2005. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.
- [8] PERNICA, P. *Arts Logistics*. 1 vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 426 s. ISBN 978-80-245-1412-3.
- [9] SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika, teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [10] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Elektronické zdroje

- [11] CS Cabot Valašské Meziříčí [on-line]. [cit.2016-01-07] dostupné na WWW.
<http://www.cabotcorp.com/company/worldwide-locations/europe-middle-east-and-africa/czech-republic-valmez>
- [12] Čerpací stanice Nikey [on-line]. [cit.2016-01-14] dostupné na WWW.
<http://www.nikey.cz/>
- [13] Dodavatel nafty Agropoličná [on-line]. [cit.2016-01-14] dostupné na WWW.
<http://www.agropolicna.cz/prodej-nafty-a-oleju>
- [14] Elektronické mýtné v ČR [on-line]. [cit.2016-01-16] dostupné na WWW.
https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektronick%C3%A9_m%C3%BDtn%C3%A9_v_%C4%8Cesku
- [15] Gumárny Zubří [on-line]. [cit.2016-01-16] dostupné na WWW.
<http://www.guzu.cz/index.php?view=o-firme&display=profil-firmy&lang=cz>
- [16] Charakteristika produktů společnosti DEZA a.s. [on-line]. [cit.2016-01-16] dostupné na WWW. <http://www.deza.cz/>
- [17] Ministerstvo dopravy ČR [on-line]. [cit.2016-01-19] dostupné na WWW.
<http://www.mdcz.cz/cs/default.htm>
- [18] Oficiální server českého soudnictví [on-line]. [cit.2016-01-21] dostupné na WWW.
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [19] Pest analýza [on-line]. [cit.2016-01-21] dostupné na WWW.
<http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [20] Pojem logistika [on-line]. [cit.2016-01-24] dostupné na WWW.
<http://logistika.yonix.cz/>

[21] Popis profesí [on-line]. [cit.2016-02-06] dostupné na WWW.

<http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/d/disponent/>

[22] Společnost LV Trans s.r.o. [on-line]. [cit.2016-02-10] dostupné na WWW.

<http://www.lvtrans.cz/cz/page.php?id=profil>

[23] Společnost Schott CR, s.r.o. . [on-line]. [cit.2016-02-10] dostupné na WWW.

http://www.schott.com/czechia/czech/company/valasskem_mezirici.html

Seznam zkratek

Km = kilometr

SPZ = státní poznávací značka

Kč = korun českých

PHM = pohonné hmoty

Kg = kilogram

TZV = takzvaně

Km/h = kilometr za hodinu

M = metr

Mil = milión

EU = Evropská Unie

s.r.o. = s ručením omezeným

a.s. = akciová společnost

atd = a tak dále

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....
Bc. Martin Výmola

Seznam příloh

Příloha č. 1: Foto vozidel v roce 2000

Příloha č. 2: Logo společnosti

Příloha č. 3: Fotky současných vozidel

Příloha č. 1: Foto vozidel z roku 2000



Příloha č. 2: Logo společnosti



Příloha č. 3: Fotky současných vozidel

2Z1 1765



2Z1 1328



4Z1 0131



5Z0 5199



3Z9 0980



2Z9 1373



2Z0 1501



4Z1 1022

